

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.
VENEZUELA PARTIENDO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE A
TRAVÉS DEL MERCADEO RELACIONAL**

Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en Administración
de Empresas Mención Mercadeo

Autor: Lic. Karem Romero González
C.I. 6.120.565

Tutor: Lic. Vincenzo Ruggiero, MBA
C.I. 6.059.534

Caracas, Junio del 2004

A mi madre Margarita, fuente de superación, respeto y amor

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, por estar siempre a mi lado

A los tres grandes pilares de mi vida: Margarita, Herminia y La Nena.

A mis hermanas, Evelyn e Yvel, por sus críticas constructivas y un apoyo incondicional durante toda la carrera , en especial en la elaboración de la presente investigación.

A Lía Fernández y Analia Genovese por su gran apoyo logístico.

A mis compañeros de Makro, por apoyarme en la realización de esta investigación.

A Todos los maravillosos Clientes que accedieron a las entrevistas.

A el Profesor Vincenzo Ruggiero, por su paciencia y por compartir sin mezquindad sus conocimientos y experiencias conmigo. Infinitas Gracias.

A la Universidad Católica Andrés Bello por darme la Luz del conocimiento.

A todos los profesores, compañeros de estudio que colaboraron directa o indirectamente con la realización de este trabajo.

CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I MARCO INTRODUCTORIO

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

1.2 OBJETIVO GENERAL

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO II MARCO TEORICO

2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 BASES TEORICAS

2.1.1. EL MERCADO DE DISTRIBUCIÓN DE BIENES DE CONSUMO

MINORISTAS

MERCADO DE MAYORISTAS

MERCADO DE TRANSFORMADORES

2.1.2.VARIABLES DE LA MEZCLA COMERCIAL

2.1.2.1. LA TIENDA

2.1.2.2. UBICACIÓN DE LAS TIENDAS

2.1.2.3. LAS VARIABLES DE PRODUCTO

2.1.2.4 SURTIDO

2.1.2.5. PRECIO

2.1.2.6. CALIDAD

2.1.2.7. SERVICIO

2.1.2.8. COMUNICACIONES

2.1.3. GESTIONANDO LA MEZCLA COMERCIAL

2.1.3.1. LA EFICIENCIA DEL MINORISTA Y MAYORISTA

2.1.3.2. SISTEMAS

2.1.3.3. LOGÍSTICA

2.1.3.4. PROVEEDORES

2.1.4. HACIA UN ENFOQUE GERENCIAL DEL CENTRO HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO (PORTER)

2.1.4.1. EL NIVEL INDIVIDUAL

2.1.4.2. EL NIVEL DE GRUPO

2.1.5. FORMAS DE ESTRATEGIAS

2.1.5.1. RIESGO DE COMPETENCIA

2.1.5.2. CONDICIONES CAMBIANTES

2.1.5.3. PROVEEDORES Y COMPRADORES PODEROSOS

2.1.5.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

2.1.5.5. EL JUEGO POR LAS POSICIONES

2.1.6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1.6.1. LAS ÁREAS FUNCIONALES Y LA CADENA GENÉRICA DE VALOR

2.1.6.2. LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

2.1.7. MERCADEO RELACIONAL

2.1.7.1. SERVICIO AL CLIENTE

2.1.7.2. SERVICIO PERSONAL

2.1.7.3. CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE Y LAS CINCO DIMENSIONES

2.1.7.4. GESTIÓN DE EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

2.1.8. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE CLIENTES

2.1.9. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE CLIENTES

2.1.10. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.2. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARÍA

3.3.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

3.3.4. TÉCNICAS CUALITATIVAS

3.3.5. LA OBSERVACIÓN

3.3.6. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

3.3.7. TÉCNICA CUANTITATIVA

3.3.8. ENCUESTAS CON ENTREVISTADOR CARA A CARA

3.3.9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.10. ENCUESTAS DIRIGIDAS A CLIENTES PROFESIONALES (TRANSFORMADOR, MAYORISTA, REVENDEDOR) Y A CLIENTES FINALES.

3.3.11. ENTREVISTAS

3.3.12. ENTREVISTAS A CLIENTES PROFESIONALES

3.4. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS Y PERSONAL BASE DE LAS ÁREAS COMERCIALES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1. PROCESAMIENTO DE LA DATA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE VARIABLES

3.4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA EL ANÁLISIS

3.5. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

3.5.1. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

3.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

CAPITULO IV RESULTADOS Y CONCLUSIÓN DEL OBJETIVO.

CAPITULO V RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS A TRAVÉS DE LAS DIMENSIONES DEL MERCADEO RELACIONAL

CAPITULO VI RESULTADO DE LACADENA DE VALOR ACTUAL Y CADENA DE VALOR ÓPTIMA

CAPITULO VII RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

CONTENIDO DE FIGURAS

Fig. n°1	Las Ocho Claves del Éxito del Minorista y Mayorista
Fig. n°2	Valoración de la Calidad de Servicios por Cliente
Fig. n°3	Niveles de Servicios
Fig. n°4	Zonas de Tolerancia Para EL Primer Servicio y Recuperación.
Fig. n°5	Niveles de Servicios
Fig. n°6	Zonas de Tolerancia
Fig. n°7	Visión
Fig. n°8	Análisis del Entorno Makro

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA N°1 CINCO DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO

TABLA N°2 VARIABLES E INDICADORES REALES Y OPERACIONALES

TABLA N°3 PRINCIPALES GRUPOS DE PRODUCTOS PARA CADA CENTRO DE ACTIVIDAD ESTRATEGICA.

TABLA N°4 PRINCIPALES COMPETIDORES

TABLA N° 5 PRINCIPALES PROVEEDORES

TABLA N°6 NECESIDADES

TABLA N°7 VARIEDAD DE PRODUCTOS

TABLA N°8 CARÁCTER DE LA COMPETENCIA

TABLA N° 9 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

TABLA N° 10 EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN FUNCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS.

TABLA N°11 MATRIZ DE ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y DISTINTIVAS

TABLA N°12 EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES A TRAVÉS DEL MÉTODO DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.

TABLA N°13 MATRIZ DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

TABLA N° 14 PAR ALIMENTOS – DISTRIBUCIÓN

TABLA N°15 PAR NO ALIMENTOS DISTRIBUCIÓN

TABLA N°16 VISIÓN INTEGRAL DE LOS PARES

TABLA N°17 SOCIOS / PROVEEDORES

TABLA N°18 OTROS ACTORES EN EL MERCADO

TABLA N°19	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
TABLA N°20	PERSPECTIVA CONSTRUCCIÓN DE FUTURO
TABLA N°21	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS, AMENAZAS Y RIESGOS.
TABLA N°22	EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS, AMENAZAS Y RIESGOS
TABLA N°23	OPORTUNIDADES Y RIESGOS. EVALUACIÓN.
TABLA N°24	ESTRATEGIA DE OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y DEBILIDADES.
TABLA N°25	ESTRATEGIAS AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.
TABLA N°26	ORIENTACIÓN SOBRE EL GRADAO DE RENTABILIDAD
TABLA N°27	FACTORES DETERMINANTES DEL ATRACTIVO DEL MERCADO
TABLA N°28	FACTORES DETERMINANTES DE LA POSICIÓN COMPETITIVA.
TABLA N° 29	FORMULACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS
TABLA N°30	CADENA DE VALOR ACTUAL
TABLA N°31	ACCIONES TÉCNICAS
TABLA N°32	ACCIONES POLÍTICAS
TABLA N°33	PLAN DE ACCION ESTRATEGIAS, PERSPECTIVA CLIENTES
TABLA N°34	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
TABLA N°35	PERSPECTIVA DE CONSTRUCCIÓN DE FUTURO

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.
VENEZUELA PARTIENDO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE A
TRAVÉS DEL MERCADEO RELACIONAL****Autor: Karem Romero González****Año: 2003****RESUMEN**

En el contexto de la presente investigación se pretende analizar a la empresa Makro Comercializadora, partiendo de las necesidades de los clientes, así de un análisis DOFA de dicha empresa el cual permita analizar la competitividad del sector en el cual se desarrolla la empresa, con la revisión del planteamiento estratégico de la misma, así como una evaluación de la calidad de servicio, la calidad percibida y sus dimensiones para poder realizar el plan de acciones estratégicas.

Todo el análisis estará apoyado por basamentos teóricos que permitan conocer las variables de la mezcla comercial así como los distintos enfoques gerenciales que permitan clarificar y traducir la visión estratégica de la empresa. Se analizará las fortalezas y debilidades de la empresa. Aplicando el basamento teórico de Michael Porter se analizará la competitividad del sector y el grado de desarrollo del Entorno pudiendo analizar el entorno macro y las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas así como se aplicara la Cadena de Valor de Porter para trabajar el Plan de Acciones Estratégicas el cual también se basará en gran parte en las técnicas del Mercadeo Relacional evaluando la calidad de servicio y Analizando la Cadena de Valor.

La investigación se apoya en un proyecto factible basado en una investigación de campo mediante un análisis cualitativo y cuantitativo para determinar lo que esperan los clientes de Makro Comercializadora, sus opiniones sobre la atención y beneficios que obtienen versus los requeridos y esperados, así como para explorar reacciones y actitudes generadas por la implementación de estrategias, y las posibles dificultades de credibilidad en la relación con los clientes y empleados. Las unidad de análisis está referida a los sectores considerados involucrados en la problemática, como es el caso de los directivos de la organización, personal ejecutivo y de base así como a los clientes.

Se diseñarán entrevistas estructuradas relacionadas directamente al procedimiento metodológico, estas entrevistas serán validadas mediante expertos profesionales especializados en diferentes áreas: uno en metodología, uno en la temática de la comercialización y tres en el área de la empresa a investigar, luego se someterá a prueba el instrumento en una de las tiendas seleccionadas para realizar la investigación.

INTRODUCCIÓN

De tiempos muy remotos el hombre ha buscado soluciones a sus problemas, en particular a los vinculados a su subsistencia a lo económico y a la comercialización.

La comercialización de bienes de consumo es muy amplia, observando desde los tradicionales mercados, comercios al por mayor, como a los abastos, auto mercados, cadenas de auto mercados hasta los hipermercados. Encontramos cada vez más sofisticados los establecimientos comerciales utilizando tecnología tanto para ofrecer más comodidad a los clientes como para administrar y controlar administrativamente los negocios.

El conocer que quiere el cliente, tener los productos a su disposición en un buen ambiente donde haya limpieza y seguridad al mejor precio son algunas de las tantos atributos de satisfacción y de los clientes que se trata de satisfacer los minoristas. No en vano en la Universidad Austral de Argentina se dictan cursos anuales sobre “Guerra entre Minoristas” teniendo participantes internacionales donde se simulan situaciones referente al negocio en donde participan clientes, proveedores y empleados. Los mayoristas no escapan a la actualización tecnológica para llevar sus inventarios al día, observándose que la relación con el cliente también es

primordial para el buen desarrollo del negocio.

Sean Minoristas o mayoristas el cliente es la base del negocio. En la investigación se trata de analizar a una empresa comercializadora de alimentos y no alimentos al mayor .

Para la realización de la investigación en el Capítulo I se encontrará el Planteamiento del Problema, el Objetivo General y Específicos de la Investigación culminando el capítulo con la Justificación, limitantes y aportes .

En el Capítulo II Marco Teórico en donde se encuentran los Antecedentes de la Investigación como una reseña de los basamentos teóricos que apoyan la investigación, seguido por algunos basamentos teóricos relacionados directamente con el tema de estudio.

En el Capítulo III Marco Metodológico ,se reseña la metodología a seguir durante la investigación, el Tipo de Investigación, su Diseño, Las Técnicas de Recolección de Información.

El Capitulo IV se presentarán los resultados del Diagnostico Estratégico de Makro Comercializadora así como la recomendación de modelos estratégicos. El Capitulo V Está conformado por la Evaluación de la Calidad de Servicios y el Capitulo VI por la Cadena de Valor actual y la Cadena de Valor Optima.

Como aspecto final, el Trabajo de Investigación culmina con las Fuentes Bibliográficas consultadas para enriquecer la misma.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1. Planteamiento del Problema

La ciudad es una estructura para la comunicación y la colaboración. Es que la ciudad es cada vez menos un objetivo físico en el sentido tradicional. En este siglo se convierte en un sistema ecológico y político de localización y organización más abierto. La materialidad de la ciudad se incorpora a través de componentes diferentes que deben permitir una adaptabilidad, duración y comportamiento sujeto a las mismas características de estos equipos técnicos. De allí que el acto de habitar, propio de la especie humana, requerirá del acondicionamiento eficiente del medio a través de muchas nuevas alternativas. La tecnología permite esto, y la organización social y comercial en el futuro lo requerirá a riesgo de destrucción.

El sentido, la idea y la imagen de ciudad, han cambiado muchas veces en la historia. Igualmente, la idea de casa, de templo y de mercado ha cambiado como cambiará la noción y realidad de plaza.

La comprensión del fenómeno urbano contemporáneo está caracterizada por aspectos éticos, tecnológicos, comerciales, ambientales y sociales cada vez

más complejos, y es por ello un antecedente relevante observar cómo se desarrolló la ciudad en el devenir histórico.

La ciudad antigua era pequeña: no existían los medios modernos de comunicación y por lo tanto no podía superar unas determinadas dimensiones. Por otra parte, la base de la economía estaba constituida por las actividades primarias, la agricultura, la caza y la pesca y por tanto no era necesaria una ciudad grande. Lo común en estas ciudades era el mercado (centro del comercio), el palacio de las autoridades y el centro religioso.

En América Latina existen pocos casos de ciudades pre planificadas formalmente en su origen, ninguna alcanzando gran influencia política, religiosa y económica y la mayoría de los centros urbanos creció espontáneamente a través del tiempo.

La ciudad fue compleja por las variadas funciones que se desarrollaron en ella. Aparecen la vivienda y el taller, el huerto y el mercado, el monasterio o iglesia, la plaza y las defensas que se relacionan como la expresión de un alto sentido de organización comunal, que continua estructurándose política, social y económica, a la vez que se desarrollan las nuevas instituciones que irán remplazando la pirámide social medieval primitiva y que junto a una naciente burguesía, al desarrollo del comercio llevarán al desarrollo de las mismas. Así también nacieron los futuros bancos, otros tipos de comercios, otros mercados, los ayuntamientos, hospitales etc. En función de las necesidades de sus habitantes.

Aunque la mayor parte de los pueblos no industriales todavía viven en países también predominantemente rurales, la tendencia a la urbanización, al ambiente y a la concentración urbana es una constante en todo el mundo. En las sociedades industriales, así como en las sociedades en desarrollo, las ciudades han aumentado del tamaño, se extienden a través de zonas cada vez más extensas, produciéndose a la vez un fenómeno de absorción de la población hacia los sectores urbanos, los cuales ejercen un control sobre territorios circundantes y un peso socioeconómico, político y territorial absoluto. Esto se agudizó en América Latina en el 60 (Caracas, Buenos Aires, Lima, Montevideo y Santiago) y se traspasó a ciertos países de Asia y de África después del 80. (Hosteliz, 1958)

El proceso de urbanización es un fenómeno ligado a nuestra civilización industrial. En 1850, según estudios exactos, "el 20% de la población mundial residía en ciudades de aprox. 100.000 habitantes. En 100 años, ya en 1950, la proporción de la población urbana en el mundo había llegado al 132%". (Reis, , 1999)

Actualmente en Venezuela el 88.1% de su población es urbana según cifras de la OCEI en su estimación para el año 2000.

Este proceso de urbanización del hábitat humano sigue una pauta constante de crecimiento en todo el planeta. El proceso de movilidad social ha permitido un crecimiento de la economía como anteriormente se hizo referencia, creando otros mercados en las ciudades, así como otras formas

de comercialización, las cuales fueron evolucionando conjuntamente con las ciudades.

En las fundaciones de los pueblos había tres fenómenos el administrativo, el real, que era la autoridad del rey e el clerical, el cura que iba con la cruz por delante. En otras palabras, estaban presentes el alguacil, el misionero y el comerciante. Para que hubiese economía tenía que haber alguien que comprase o cambiase a los agricultores e indígenas lo que ellos producían por lo que necesitaban, como aceite, especias. Así pues el Pulpero (comerciante), el alcalde, el alguacil y el cura echaron la base de la formación e todas las ciudades españolas de América.

En Venezuela alrededor de la Plaza San Jacinto, que durante la Colonia fue el Mercado Mayor de Caracas, se abrían los portales que fueron los antecedentes de las pulperías. “ Aquí en el mercado el que tenía un hatillo compraba al mayor, pero los pulperos compraban para distribuir al menor.” (Catellano Rafael,2003). Las grandes Pulperías caraqueñas llegaron a ser los verdaderos centros comerciales de la época, emplazados en los cruces de caminos, alcabalas o en la entrada a las ciudades. En la capital las principales estaban en la Puerta de Caracas, en la Alcabala de Urapal y en la de San Martín, en las Adjuntas, en Sabana Grande, en El Recreo y en las Delicias entre otras. Todas combinaban la venta e comida preparada, géneros diversos y alojamiento.(Supermercado,2003)

Con el nuevo siglo, y una vez curado el país de guerras intestinas durante los veintisiete años de la dictadura de Gómez, florece de nuevo el comercio y así lo reseña don Rafael Ramón Castellanos filósofo historiador, autor del libro “Historia de la Pulpería en Venezuela”, “para 1892 había en Caracas 205 pulperías, mientras que para 1906, ya se había más que duplicado el número con 463. Desde entonces comenzó una nueva etapa en la comercialización al por menor. Surgió la tienda de víveres y frutos”.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se incrementan la inmigración europea a Venezuela. Los portugueses se dedican a la rama de panaderías y abastos, comprando viejas pulperías y cambiándole el nombre por el de “Abastos y pulperías”. Los nuevos establecimientos ofrecían otra configuración de la mercancía, dándole preferencia a los alimentos enlatados y embotellados. Desaparece la ñapa como institución y el “fiao” también.

En la segunda década de 1900 comienza a aparecer las primeras tiendas de comestibles que con el tiempo serían llamadas “autoservicios”, un novedoso sistema o formato de distribución que se aplicaría con rotundo éxito a la industria de alimentos, en el crucial contexto de crecimiento industrial y social que experimentaban todas las sociedades occidentales después de la Primera Guerra Mundial.

observándose: tiendas pequeñas, con mostrador donde se comercializan productos al granel, así como básicos con la figura del despachador, llamados en Venezuela Abastos así como otros con la misma característica pero con un surtido más amplio de productos de no alimentos llamados localmente Quincallas.

Este expendio llamado Supermercado fue muy bien aceptado por la población, como por ejemplo fue el caso de Supermercado Cada que abrió sus puertas en 1948, llamado en ese entonces “ Todos” en la ciudad de Maracaibo. La tienda tenía más de 40 trabajadores y permitía a los consumidores seleccionar con sus propias manos los productos bajo un moderno ambiente de retail. Con el paso de los años este modelo se extendió a otras ciudades del país.

Supermercados Luvebras cuando en 1956 decide comenzar un pequeño abasto en el Paraíso, el cual se llamo "Abasto Todo Barato", con el éxito obtenido abrió una sucursal en Sabana Grande, hasta que deciden seguir la tendencia mundial de los Supermercados, abriendo su primera tienda en el Marques llamada Supermercados Luvebras. Así fueron surgiendo supermercados donde se expendían: víveres, licores, artículos para el hogar, comestibles, de consumo en general, creciendo en la geografía venezolana de manera que algunos fueron abriendo sucursales creando lo que se llaman Cadenas de Supermercados.

Las Cadenas de supermercados tienen una capacidad de negociación más favorable ante los proveedores que aquellos auto mercados independientes, lo que arroja nuevos ingredientes al proceso de comercialización, como es el de la promoción, el ser competitivos a nivel de precios, el poder ofrecer al consumidor más variedad de productos, paralelamente se desarrollaron tiendas de conveniencias, o tiendas por departamentos, donde el consumidor podía encontrar una variedad de artículos del hogar, textil así como de cosméticos, en un mismo lugar. Ejemplo de esto fue : Vans, OCP, Beco y Super Maxy's.

Con el espíritu del crecimiento económico y con vistas a mejorar constantemente el nivel de competitividad, Venezuela se abre a otro nuevo concepto en la cadena de comercialización de las grandes urbes como es el caso de los Hipermercados Y Las Cadenas de Mayoristas. Estos expendios ofrecen todos los servicios de los supermercados y tiendas por departamento así como otras actividades adicionales tales como: servicios de cafeterías o restaurante, Línea Blanca y Marrón, Textil y Calzado, Lencería, Ferretería, Juguetería, Temporada etc... tienen sistema de afiliación y horarios amplios de servicios. Cuentan con lectores de precios, verificadores de precios, poseen amplios pasillos con estanterías altas tipo deposito llamados "Racks". Así como los supermercados fueron la evolución del abasto y la quincalla, los Hipermercados y La Cadena Mayorista Makro vienen siendo la de los

supermercados y las tiendas por departamentos. La aparición en Venezuela de este nuevo concepto, arrojó mayor competitividad como lo comenta Leiba Felipe directivo de Makro Venezuela "En el interior del país nacieron pequeños hipermercados regionales, no a nivel nacional como son los casos de: hipermercado Santo Tomé, Víveres de Candido e incluso Rattan Margarita". (2002)

Por otro lado las Cadenas de Supermercados iniciaron un proceso acelerado de modernización, realizando incluso una análisis de su planteamiento estratégico redefiniendolo en algunos casos el camino a seguir, de forma que el auge de los Hipermercados no los sacara del mercado, sobre todo desde que llega a Venezuela la cadena Holandesa de Venta al Mayor Makro Comercializadora. Esta cadena de Venta al Mayor llega con mucha fuerza, obteniendo en 10 años 17 tiendas a nivel nacional, teniendo planificadas nuevas aperturas a corto plazo.

José Manuel Faría presidente de Supermercados Unicasa , en declaraciones a la revista Supermercado edición especial dijo que los Supermercados experimentaron un despertar desde hace unos nueve años, " Antes de esa fecha un supermercado era un local con cuatro neveras, cuatro estanterías y unas cajas para cobrar al cliente. No existía el concepto de atención al cliente". (Supermercado,2003).

La llegada de Makro Hace 10 años crea pauta en la comercialización de productos en el país, rompiendo la cadena tradicional de comercialización, ya que no le compra a intermediarios sino directamente a los fabricantes y

productores, creando su propio centro de acopio. Al comprar en economías de escala ofrece mejores precios al cliente consumidor y algo muy importante todas las empresas se ven obligadas a colocar códigos de barras en sus productos ya que el sistema de inventario de Makro así lo amerita, teniendo lectores ópticos y scanners en las cajas registradoras.

Este tipo de empresas como Makro, Cosco y Carrefour se basan en bajos costos operativos, de manera de siempre asegurarse de poder ofrecer los mejores precios al consumidor.

La presencia de Makro Comercializadora en el país impulsa el auge de las marcas propias, introduciendo exitosamente sus marcas: Aro en alimentos y Office Centre en no alimentos. Esto lleva a la empresa a la asesoría en este campo a otras empresas como es el caso de Cada 2000 (cadena de supermercados), observándose como ha proliferado en el mercado las marcas propias nutriendo ese mundo maravilloso de la comercialización de productos.

Makro Comercializadora es una empresa que comercializa productos al mayor. Más allá del aspecto legal, esta empresa internacionalmente se ha definido y ha trabajado como comercializadora al mayor de comestibles y víveres, teniendo "el área de no alimentos como una venta al detal que actuará como complementaria a la venta de productos al mayor de alimentos,

pero que presentará algunas semejanzas en las necesidades de estos clientes” (Davila, 2002) .

Dos días antes de aperturar Makro en Venezuela, fue cuando tuvo lugar una de los dos intentos golpistas. Esto, para la tienda de origen Holandés significó un buen comienzo, ya que en el contexto de incertidumbre que reinaba por esos días, el “nuevo Club de Mayoristas” se convirtió en una buena opción para que el consumidor final se abasteciera en grandes cantidades en medio del nerviosismo, (Castillo Juan, 2003). Esa realidad dejó caer a Makro como lo indica su Director de Compras Juan Castillo, en la “tentación del Consumidor Final”, ahora bien desde hace cuatro años se trabaja en el rescate de las raíces, es decir la venta al mayor a los clientes revendedores y transformadores de materia prima

Mientras más se afianzaba en el país, aumentaba su participación de mercado lo que llevó a que en algunas áreas de influencias de las tiendas desaparecieran los supermercados independientes de las zonas y sobreviviendo solo las cadenas de supermercados, las cuales como se comentó anteriormente se vieron obligadas a repotenciarse física y tecnológicamente como bien lo reseña la revista producto en su artículo Plaza en Movimiento en Junio del 2001, refiriéndose a la inversión millonaria de 500 mil y 700 mil dólares en la inauguración de Plaza Los Naranjos, como la gran inversión en tecnología para ofrecer a los clientes servicios que Makro ofrece como: Verificadores de precios, lectores ópticos en caja, bahías

de refrigeración etc... De igual manera observamos a la cadena Excelsor Gamma, Cada 2000 y Unicasa los cuales se están posicionando a un segmento específico de mercado, ofreciendo a los clientes variedad y comodidad a la hora de realizar las compras.

Se inicia el proceso de fortalecimiento de el mayoreo en 1998 sin planes específicos, fue más de intención que de acción, observándose la continuidad de campañas de afiliación a clientes al detal. En 1999 es apenas cuando se inicia una leve revisión del surtido en el área de alimentos. Este proceso inicial fue más que todo de ensayo y error, no se realizo ningún tipo de estudio de mercado que determinará que hacia falta agregar o eliminar del surtido y que necesitaba el consumidor.

Ahora bien una empresa de ventas al mayor como lo es Makro Comercializadora Venezuela, que en el transcurso de los años se ha fortalecido en el mercado venezolano, demostrando una gran experiencia operativa así como gran control de los costos , ¿conoce a sus clientes, más halla de una estadística?, ¿sabe lo que opinan los clientes de sus tiendas?, ¿ se ha dado cuenta que a pesar de ser autoservicios tiene una relación valor vida cliente?, ¿se han adaptado los programas de mercadeo , el surtido de productos y el servicio al cliente para que se adecuen a las necesidades del cliente? Estás y muchas más preguntas se hacen necesarias postular, por lo que se hace necesario Determinar un Diagnostico Estratégico de

Makro Comercializadora a través del Mercadeo Relacional ,analizando las necesidades de los clientes .

1.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar el Plan Eficaz de Mercadeo Relacional de Makro Comercializadora Venezuela a través del análisis de las necesidades de los clientes

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el Diagnóstico Estratégico de Makro Comercializadora , partiendo de las necesidades del cliente realizando un análisis D.O.F.A.
- Evaluar la Calidad de Servicio. A través de las cinco dimensiones del Mercadeo Relacional.
- Analizar la Cadena de Valor de la empresa.
- Proponer la Cadena óptima

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis Estratégico de Makro Comercializadora Venezuela, partiendo de las necesidades del cliente podrá ser utilizado por la empresa no solo como evaluación sobre lo ya aplicado sino como una valiosa herramienta que indique lo que necesita el cliente Makro y su expansión futura.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación se enfrenta a riesgos y obstáculos. El investigador asume responsabilidad de investigar, independientemente de los resultados a obtener. Los factores que influyen en la limitación de las actividades planificadas para la investigación del Trabajo Especial de Grado, están enfocadas en primer lugar a la limitante de los recursos económicos y tiempo para viajar por toda la geografía nacional y realizar las pesquisas pertinentes, así a la escasa bibliografía que del tema existe en la actualidad.

Por las razones antes expuestas referente a los recursos y al tiempo el trabajo de campo se realizará en las tiendas de La Gran Caracas:

- Guarenas
- La Yaguara.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Antecedentes de la Investigación

Durante el arqueo bibliográfico llevado a cabo, no fue posible localizar ningún trabajo que tuviera una Vinculación directa y completa con el objetivo del presente estudio.

Sin embargo, se pudo ubicar, y posteriormente analizar una investigación de diagnostico de marcas de la categoría “ Cadenas de Supermercados, Hipermercados y Cash & Carry¹”, investigación que si bien es cierto, no tiene correspondencia directa con los planteamientos del estudio, abordan ciertos aspectos que contribuyen al análisis estratégico de Makro Comercializadora. En este sentido, el propósito del trabajo de investigación realizado guarda correspondencia con el caso del análisis estratégico de Makro, punto central del presente estudio. La investigación surge por la necesidad de obtener información que permita evaluar la situación integral de las marcas de cadenas de Supermercados/ Hipermercados/ Casch & Carry sobre la base de sus indicadores de consumo y conocimiento.

¹ Expendios de artículos con tipo de pago solo en Efectivo. Entendiéndose como efectivo al cheque y tarjeta de debito.

Uno de los objetivos de la investigación estuvo referido al “Top of Mind” (Datos, Information Resources, 2002) establecimientos en que realiza las compras, así como preferencias y no intención de compras, los cuales resultaron ser los de mayor interés para este estudio.

El análisis del Servicio al Trade – Makro realizado por la unidad AD- HOC de Datos, I.R. tuvo en este caso una particular importancia debido a que esta empresa desde sus orígenes se ha encargado principalmente de producir información veraz y objetiva de allí que los resultados arrojados por la investigación garanticen una mayor coherencia y adaptación a los objetivos planteados, en el estudio que se propone.

El Objetivo general de dicho estudio es “ Obtener información que permita evaluar la situación integral de las marcas de Cadenas de Supermercados, Hipermercados y Cash & Carry sobre la base de sus indicadores de conocimiento y consumo”.

A continuación se indican algunas de las conclusiones a las cuales pudo llegar la compañía investigadora. La selección se hizo bajo el criterio de manejar sólo aquellas informaciones relacionadas con el problema en estudio y los objetivos propuestos para el trabajo especial de grado.

En cuanto al conocimiento de marca el 79.5% de los encuestados con una base de 861 puntos muestrales, conoce a Makro, seguido muy de cerca por

Cada con un 78.6%, encontrándose Éxito con un 7.3%, Estos resultados son total Venezuela como se señala en el estudio “Brand Diagnostic” de Datos i.r. correspondiente al trimestre Julio – Septiembre del 2002.

El comercio de Hipermercados / Supermercados y Cash & Carry se encuentra condicionado su desarrollo por una serie de condiciones. Los clientes orientada cada vez más sus preferencias en valor de propuestas de mejor valor. El valor puede pensarse en términos de ahorro para el cliente, y está compuesto por diferentes consideraciones. El precio es un componente fundamental en la evaluación de una propuesta, pero también lo es la comodidad en términos de cercanía, la calidad de los productos, la mezcla de productos y categorías seleccionadas y los servicios ofrecidos que ahorren tiempo.

En la investigación realizada por Datos I.R. en su estudio de diagnostico de marcas durante los meses de julio – septiembre del 2002 realiza que la frescura de los productos es lo más importante para realizar habitualmente las compras de Makro, obteniendo un 43.4% de valor , seguido por los precios económicos con un valor de 35.8% y la comodidad siendo esta la más importante con 47.2%. de aceptación.

La orientación de los clientes al valor es apoyada por una creciente actitud competitiva en el sector, alimentada por la globalización. La expansión internacional de cadenas (ejemplo Makro), y las fusiones y adquisiciones de

empresas del sector (ejemplo: Plaza y Tía. Éxito y Cada) promueven la aparición en los mercados de nuevas propuestas con ventajas competitivas sobre los jugadores locales tradicionales, cambiando los patrones de valoración de los clientes a favor de propuestas de valoración de los clientes en función de propuestas mejores formulada siempre en la relación precio valor.

En cuanto a la frecuencia de compra el cliente Makro escoge principalmente la de compra quincenal con un 47.5% seguida por la semanal que se encuentra en un 32.9%.

Realizando un Arqueo de fuentes internas de la empresa, se encontró un manual del seminario dictado en Noviembre del 2000 por la dirección de operaciones sobre el “Canvassing” que se explica a continuación.

Cuando la empresa en el año 2000 decide fortalecer el mayoreo en la empresa traen de Makro Colombia un Proyecto aplicado exitosamente en ese país el cual tiene como objetivo principal el depurar la base de datos y definir y agrupar a los mismos por tipos de clientes y agrupar a los mismos por actividad económica. Este proyecto se llama “Canvassing” (Manual de Canvassing, 2002) El cual se refiere a una modalidad de venta institucional externa cuyo fin es promover la imagen de Makro super mayorista tratando

de identificar y registrar todos los “tipos de clientes”, localizados en las “Zonas” definidas para cada tienda Makro.

El registro de la información de la “Base de datos” lograda, permitiría conocer todos los clientes activos e inactivos, de manera: a) Incrementar el número de los “Activos”, b) Intensificar la compra de los activos y c) Mantener una base de datos real.

Todo esto a través de la visita directa a todo establecimiento comercial, sean estos alimentos, no alimentos ó mixtos, igualmente de otras instituciones o empresas que requerirían de los productos que expende Makro.

“El Canvasing da el inicio de las estrategias de consolidación y fortalecimiento hacia el cliente mayorista, la:

- actualización de los datos, de cada cliente (zona ,tipo de cliente, dirección, teléfono, correo electrónico),
- - Eliminar la redundancia de la base de datos,
- Definir los parámetros (filtros) para la entrega MM,
- Crear estadísticas periódicas (Management information) para alcanzar el mercado objetivo,
- Evaluación y control, así como la estructura de ventas.” (ILeiba felipe, 2002)

Leiba Felipe informa que dos años después del inicio de esta estrategia de poner en marcha al plan de “ Canvasing” se han realizado otras etapas llamadas internamente “ Re Canvasing” poniéndose como meta para la limpieza y clasificación total de la data diciembre del 2002, continuando de una manera más agresiva la venta externa y el inicio del “Tele Makro” como parte de este plan.

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. El Mercado de Distribución de Bienes de Consumo

Los minoristas (Supermercados, Hipermercados...) y mayoristas (Quinta Crespo, Coche, Mercabar...) y tiendas que expenden a mayoristas, minoristas y consumidores finales (Makro) comprenden este mercado.

Canales de Distribución:

El fabricante vende al minorista y este al consumidor final. El fabricante vende al mayorista y este al minorista y este al consumidor final.

El fabricante vende a Makro Comercializadora (distribuidor de bienes de consumo), este vende a:

- Minorista
- Mayorista
- Transformadores
- Consumidor Final

Minoristas

En la actualidad el comercio minorista encuentra condicionado su desarrollo por una serie de presiones “ Los clientes orientan cada vez más sus preferencias a favor de propuestas de mejor valor. El valor puede pensarse en términos de ahorro para el cliente, y está compuesto por diferentes consideraciones. El precio es un componente fundamental en la evaluación de una propuesta minorista, pero también lo es la comodidad en términos de cercanía, la calidad de los productos, la mezcla de productos y categorías seleccionadas y los servicios que ahorran tiempo”.(IAE Universidad Austral, 2000) La orientación de los clientes al valor es apoyada por una creciente actividad competitiva en el sector minorista, alimentada por la globalización del sector. La expansión internacional de cadenas y las fusiones y adquisición internacional de cadenas y adquisiciones de empresas del sector promueven la aparición en los mercados de nuevas propuestas con ventajas competitivas sobre los jugadores locales tradicionales, cambiando

los patrones de valoración de los clientes a favor de propuestas mejor formuladas.

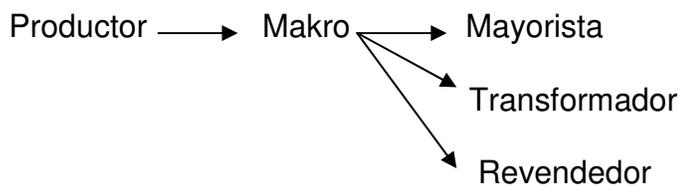
“Existen distintas formas de generar ventajas competitivas en el comercio minoristas, en los mercados masivos los minoristas optan entre dos estrategias principales: el liderazgo de costos o la diferenciación” . El primero está fuertemente apoyado en la eficiencia operativa en tanto la segunda se basa en atraer clientes mediante acciones que ellos puedan percibir. La Estrategia de Makro Comercializadora es la de liderazgo en costos, como comenta Machado Gerente de Mercadeo en Venezuela, “El liderazgo en costos es algo que nos hace positivamente únicos “.(Entrevista. Diciembre 2002)

Otros Establecimientos como Excelsor Gamma y Planet Market serían ejemplos de minoristas cuya estrategia es la de diferenciación, la cual consiste en concentrarme en un nicho, estrategia generalmente exitosa y sostenible en tanto ejerza una porción menor de mercado.

Mercado de Mayoristas

Es aquella plaza o lugar donde se expenden artículos al mayor, es decir la unidad de venta es más grande y / o simplemente la plaza está en capacidad para vender grandes cantidades de un mismo artículo. Los Mercados Libres son plazas que venden al mayor , en mayoría surten a otros expendios más

pequeños; la cadena de comercialización es: Productor (minorista) Makro Consumidor Final, así como está en la capacidad física y operativa como para vender al mayor observándose la siguiente cadena:



En la convención “ Hablemos de Clientes” dictada por el SR. Frank Kersten presidente de Makro Venezuela en Noviembre del 2002, planteo la siguiente cadena:

Las Grandes Cadenas —————> **Consumidor Final**

con una participación del 30 al 31 % en el mercado de bienes de consumo Venezuela

Makro, Mayoristas, Empresas —————> **Consumidor Final**

Con una participación del 65 al 70% en el mercado de distribución de bienes de consumo en Venezuela.

Mercado de Transformadores:

Esta compuesto por clientes que ameritan de los bienes de consumo como insumos para la elaboración de productos finales como es el caso de: restaurantes, cafeterías, comedores, agencias de festejos etc.

Para este tipo de clientes se genera un tipo de empaque específico, acorde con sus necesidades como son: sacos de 25 y 50 kilos de arroz, azúcar, harinas, granos; enlatados de 1000 gr. (atún) , salsas, aceites y vinagres en tamaños de cuñetes ... Las empresas de consumo masivo tienen una categoría llamada "caterplan" que no es más que el producto que comercializan en empaques cuyos contenidos no son aptos para el consumidor final por la gran cantidad.

Consumidor Final

"Es llamado Consumidor Final al último de la cadena de distribución, a aquel que adquiere los bienes y/o servicios para consumo propio de su hogar" (Valecillos,2003).

2.1.2 Variables de la Mezcla Comercial

2.1.2.1 La Tienda

La tienda en sí tiene varios factores que definen la oferta y ayudan al cliente a evaluar la consistencia del posicionamiento propuesto. El tamaño es determinante del tipo de propuesta, limitando la cantidad de categorías y productos incluidos y la capacidad de cobertura. La ubicación tiene una gran influencia en la oferta, especialmente en los precios ofrecidos, ya que al ser un costo fijo significativo, su presión sobre el margen incide directamente en los precios, y por lo tanto en el posicionamiento competitivo. Incide también en la cobertura en función de la competencia de cada zona y el grado de dificultad de acceso que determina el esfuerzo necesario para atraer clientes.

“ El diseño de la tienda contribuye a formar el ambiente, y la diagramación condiciona el acceso interno a las diferentes zonas de la tienda y el flujo de los clientes e influye en el tiempo transcurrido dentro de ésta. Diseño y diagramación son los tangibles más visibles de la oferta minorista, y junto con la ubicación y el tamaño contribuyen a formar la calidad de la experiencia de compra” (IAE Universidad Austral, 2000)

El diseño de las tiendas Makro es prácticamente el mismo, variando por su metraje la diagramación es igual, observándose que el área de perecederos es el corazón de las mismas, donde converge el flujo de clientes.

2.1.2.2. Ubicación de las Tiendas

La ubicación tiene varias consideraciones, siendo la primera de ellas la calidad de ésta, si se trata de una ubicación de alto valor comercial que atraiga tránsito de clientes por sí sola, o si, por el contrario, es una ubicación de poco valor que debe ser convertida en un lugar de destino. “Tradicionalmente, la ubicación era un elemento dominante en la propuesta minorista, pero su importancia ha disminuido en la medida en que la sensibilidad al precio se ha acentuado a partir de propuestas minoristas más creativas, cadenas como Wal Mart han construido modelos de cientos de variables para proyectar las ventas por metro cuadrado de ubicaciones nuevas o existentes, y distinguir entre grupos de tiendas con diferentes surtidos de mercadería que son ajustados a las características particulares de la población, el clima y los patrones de compra de los consumidores de esos mercados.(IAE Universidad Austral)

La estrategia de ubicación de tienda de Makro es “colocarse en las entradas y/o salidas de las ciudades lo que arroja una mejor posición competitiva de flujo de clientes apoyada por los sistemas de vialidad” como comenta Leiba Felipe directivo de la empresa. Entrevista (Noviembre 2002).

2.1.2.3. Las Variables de Productos

“En términos de producto razonamos el surtido como la variedad de mercadería ofrecida”(IAE Universidad Austral, 2000)

Del mismo modo que en la mezcla de factores comerciales, la mezcla de mercado, el producto juega un papel central en la formulación de la oferta. La selección adecuada del surtido, la cantidad de artículos y su orientación en términos del estilo y diseño confirman las promesas sugeridas en la comunicación y la ambientación. En referencia a los antes descrito el Sr. Leiba Felipe directivo de Makro indica que “ El producto es donde los consumidores centran un peso importante para la determinación de sus preferencias”. Entrevista.(Diciembre 2002)

2.1.2.4. Surtido

“El surtido de mercadería es un asunto central para cualquier tienda. El primer paso es determinar la estrategia de surtido elegido en términos de unidades ofrecidas y margen, según la oferta que la tienda pretenda cubrir, y el papel que juega el surtido, ya que existen varios tipos de surtido Moreno Miriam, (2002)

- **Surtido Competitivo:** compete principalmente en función de la cercanía en una oferta similar a la de sus competidores, y sin mayor diferenciación. “tradicionalmente los minoristas llevaban surtidos competitivos, hasta que la aparición de los supermercados de proximidad comenzó a alterar este orden (Moreno Miriam 2002) la falta de diferenciación es el mayor peligro de este surtido.

- **Surtido Diferenciado:** tiene características únicas en la zona, concentrándose en pocas categorías que cubren con profundidad. “Los productos ofrecidos en estas tiendas llevan habitualmente la marca de la tienda, y no pueden ser encontrados en otras” (IAE Universidad Austral, 2000)

- **Surtido de Conveniencia:** “procura ahorrar tiempo a los clientes, y no ahorrar dinero “. (IAE Universidad Austral,2000) .El surtido será limitado, para cubrir urgencias con productos de alta rotación marcados con un alto margen, complementado con algunos productos de impulso. La disposición de compra del cliente es a salvar urgencias haciendo una compra limitada en cantidad.

- **Surtido Dominante:**”significa que la tienda está comprometida a ofrecer el mayor surtido del mercado “(IAE Universidad Austral,2000), todo lo necesario para esa actividad en particular como es el caso de General Import

en juguetes. Llevan una cantidad superior de artículos, aunque pueden perder frente a surtidos que se concentran sólo en los artículos más veloces, pero atraen tráfico a partir de una oferta de un número grande de categorías de productos como el caso de los hipermercados.

- **Surtido de Velocidad:** “es el que llevan los clubes de mayoristas, ofreciendo una cantidad limitada de productos en cada categoría, básicamente aquellos que claramente rotan mucho. El consumidor rescinde sus posibilidades de optar entre una mayor cantidad de productos, pero recibe a cambio un precio muy alto”.(IAE Universidad Austral, 2000)

- **Surtido Oportunista:** construido en base a negociaciones especiales con los fabricantes. Todos los productos son comprados a menos del costo y ofrecidos a precios muy bajos, pero sin ningún otro componente de servicio ni exhibición, ni garantía de que se repetirá la oferta de un determinado producto, pues fue conseguido como una oportunidad, Es el surtido llevado por cadenas como Marshall’s en una, y como Makro en el área de textil y calzado.

Optimizar el inventario es un objetivo permanente para el mercado de distribución, pero hacerlo eficazmente requiere un seguimiento preciso de las ventas de cada producto, para identificar aquellos que no logran atraer a los clientes. Para ello los hipermercados siguen una regla que distinguen los

productos en dos clases.: los que proveen margen y los que proveen tráfico de clientes a la tienda. Esto sirve para desechar productos que se supone hay que tener por que los clientes lo requieren, y complementan la oferta. “ La realidad de la venta indica que productos los clientes prefieren, aun a precios relativamente altos, y aquellos cuyo gran volumen indica un gran atractivo”, como lo indica Dávila Nelson directivo de Makro Venezuela.

Los distribuidores de productos e hipermercados procuran incrementar en lo posible el margen de estos últimos, sin que ello dañe el atractivo de la propuesta, o limitar la cantidad de productos de bajo margen, pues contribuyen poco a cubrir los gastos operativos. En cambio buscan expandir la variedad de productos que se venden en cantidades y a buen margen. Makro Venezuela elimino de su surtido la línea de ropa de niños así como la línea de campanas de cocina, ya que el margen que aportaba la misma no era relevante, de esa misma forma se encuentra en un proceso de evaluación del surtido en todas las áreas, siguiendo las bases antes expuestas. Está estrategia de evaluación de surtido se llevo a cabo en el 2001, dando el verdadero ejecútese en el 2002 (todavía en proceso).

Por otro lado cuando se habla de surtido, hay que tomar en cuenta como es el estilo y moda.

El nivel de actualidad y la orientación de la oferta de productos es otro aspecto de esta variable, que adquiere importancia dependiendo del sector de que se trate y contribuye a conformar la imagen de la tienda y definir su posicionamiento, entendiéndose como tal “ a la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario en el área de textil, puede constituir un elemento central de diferenciación así como otras categorías con mayor componente de actualización como tiendas de accesorios para la casa, decoración o muebles. La tienda por departamentos BECO en Venezuela se ha reposicionado en el área de textil como moda, y calidad. Makro Venezuela ofrece variedad de productos, actualidad, calidad y bajos precios es sus dos áreas estructurales (alimentos y no alimentos).

2.1.2.5. PRECIO

“Es lo que el vendedor cree que vale para el comprador, en términos de dinero un bien o servicio”. (López Ballorin, 1990)

Es una señal inequívoca para los clientes, ya que admite comparación directa, y si los clientes no están siempre en condiciones de valorar la calidad ni tienen todos la misma valoración de está, todos pueden hacer una rápida comparación de precios. En función de la competencia planteada por los distintos formatos minoristas en torno al precio, este tiene un rol preponderante en la conformación de las preferencias de los consumidores.

La estrategia de los hipermercados a partir de ubicaciones en zonas alejadas y por tanto de menor valor, que ejercen menor presión sobre el margen y por lo tanto permite competir con precios menores, presiona sobre los supermercados y tiendas tradicionales. Las respuestas frontales a la baja de precios o guerras de precio no hacen más que acentuar la sensibilidad de los consumidores al precio.

Makro realiza seis revisiones mensuales de precios de sus 300 productos más vendidos en el área de alimento y 300 productos más vendidos en el área de no alimentos, en los establecimientos de sus principales competidores por regiones, de manera de asegurarle al cliente que Makro es su mejor opción de compra.

2.1.2.6 CALIDAD

“Es el componente que determina el valor de la propuesta, contrapuesto con el precio. La calidad de la oferta está basada en la de las marcas y la de los productos ofrecidos”.(IAE Universidad Austral, 2000) La selección de marcas señala los niveles relativos de precios pero es reproducible por la competencia, lo que lleva a los minoristas a centrarse en categorías significativas para los clientes, y en donde la gestión particular pueda distinguirse. “el área de productos perecederos suele ser elegido para construir imágenes diferenciadoras en términos de calidad de oferta” Leiba

Felipe. (Entrevista nov. 2002). Pero la calidad de la oferta está también condicionada por el desempeño de otras variables que hacen a la experiencia de comprar, como es el ambiente de la tienda.

2.1.2.7 SERVICIOS

El nivel de servicio ofertado es una decisión que afecta el posicionamiento de la tienda, sus costos y es por lo tanto uno de los determinantes del nivel de precios. Se denomina intensidad de servicio a la cantidad de empleados por metro cuadrados presentes en la tienda. Muchos minoristas y distribuidores de bienes definen estándares de atención. Makro es una cadena de venta al mayor que entre sus características está el “self service” sirvase usted mismo. A pesar de ello todos sus empleados de cualquier área deben estar dispuestos a ayudar a los clientes que le soliciten ayuda.

2.1.2.8. COMUNICACIONES

“Las comunicaciones minoristas y de distribuidores de bienes tienen dos orientaciones principales; construir posicionamiento o comunicar promociones.” (IAE Universidad Austral,2000)

El precio más bajo o le devolvemos la diferencia” o “ precios bajos siempre” son los compromisos con que Makro, Carrefour y Wal-Mart buscan ocupar un lugar destacado en la mente de los consumidores, señalando aquella

variable de la mezcla minorista en la cual se esfuerzan especialmente por vencer a la competencia.

2.1.3 GESTIONANDO LA MEZCLA COMERCIAL

Este pentágono de variables comerciales son la cara del minorista al público y a sus clientes. Los vértices del pentágono guardan pocos secretos para los competidores, ya que son muy visibles, y fáciles de evaluar para el observador entrenado. Sin embargo, no es raro observar minoristas debilitarse su posición en términos de la tienda, el producto, el servicio, las comunicaciones o el valor. La respuesta a este hecho es que fallan en realizar un seguimiento sistemático de los cambios en el entorno económico y de la competencia, y como éstos y otras tendencias afectan los hábitos de compra y de consumo de los consumidores. Pierden contacto con lo que está ocurriendo en el mercado, y esto en el sector minorista se refleja rápidamente. Dadas las barreras de entrada relativamente menores que en la industria, el ritmo de cambio del sector es mayor en el comercio minorista, acentuando la necesidad de permanecer atento a los cambios en el sector, o quedar condenado a ver a los clientes de uno comprando en una nueva tienda.

La parálisis del paradigma es un síntoma común en los minoristas que se cansan, envejecen y no renuevan sus directivos ni su gestión. Otros

persiguen crecimientos diluyendo su patrimonio, quedando sin recursos para renovar la gestión de alguna de las esquinas del pentágono.

Este es un problema que se presenta frecuentemente luego de las compras apoyadas en un fuerte apalancamiento financiero. La presión inmediata sobre el flujo de caja es para el pago de intereses, dejando para un segundo plano el mantenimiento y la mejora de la tienda, el servicio o la calidad del producto o las comunicaciones.

El énfasis sobre el beneficio final y el ROI -retorno sobre la inversión, promueven una inercia negativa hacia el cambio y la mejora de la gestión de los vértices del pentágono una vez que han sido definidos de una determinada manera. Son temas y actividades sencillas de comprender, pero por lo mismo y por la velocidad del cambio en el sector, resulta difícil construir posiciones exitosas sostenibles.

Las ventajas competitivas en el comercio minorista y mayoristas son transitorias en el mejor de los casos, responden a los aciertos del pasado, y la principal responsabilidad del directivo es reinventar las ventajas, para lo cual debe permanecer atento a los cambios del mercado y de sus segmentos, de los cuales es experto.

Es frecuente que sean nuevos jugadores los que los que inventen o desarrollen nuevas ventajas competitivas en el sector, ya que los jugadores tradicionales son renuentes a cambiar porque han realizado inversiones en

la propuesta presente, y por otra parte, los clientes están acostumbrados a ella y no tienen muchas alternativas distintas. Es así como se genera el ciclo o la rueda minorista. Los almacenes vieron como los clientes cambiaron por la oferta más atractiva en surtido, ambiente y horarios a precios competitivos de los supermercados, y luego estos perdieron parte de sus clientes a manos de los hipermercados, con una oferta que acentuaba esos aspectos. En todos los casos los clientes cambiaron la valoración de los criterios con que juzgaban el beneficio de la oferta anterior. La amistad del almacenero y el crédito cedieron frente al ahorro de tiempo y dinero, y éste cedió frente al ahorro económico mayor, aun a costa de la incomodidad de desplazarse a distancias significativamente mayores. Esta dificultad en comprender que los clientes cambian los criterios de valoración deja a muchos minoristas descolocados sin comprender la causa de su decadencia.

2.1.3.1. La Eficiencia del Minorista y Mayoristas

Así como el pentágono(ver figura 1) describe una serie de acciones que el minorista y el mayorista realizan y el cliente puede ver, hay otras acciones que el cliente rara vez puede ver, y en los cuales los minoristas trabajan duramente para reducir costos. Se ha clasificado estas acciones en tres variables principales, que conforman el triángulo de la eficiencia minorista:

sistemas superiores, la gestión de la logística, y el manejo de las relaciones con los proveedores.

Tanto como los errores en el servicio, las roturas de inventarios son un problema muy serio para los minoristas y los establecimientos de ventas al mayor. Las actividades del triángulo buscan lograr una respuesta rápida a los cambios en el mercado, acercándose a la reposición automática, aprovechar el valor de la mano de obra con mayor respaldo de tecnología, y mejorar la gestión comercial del espacio.

2.1.3.2. Sistemas

Al referirnos a los sistemas no nos centramos simplemente en la informática, Si no con una perspectiva más amplia, en los sistemas proveen de los mecanismos de control adecuados para gestionar las operaciones y los flujos de mercadería. Son los que soportan las decisiones operativas y los procesos de negocio. De manera creciente los minoristas requieren de sistemas de información que les permitan vigilar la gestión ítem por ítem, tienda por tienda y mercado a mercado. El Econ. Leiba Felipe directivo de Makro Venezuela comenta que “Makro posee un sistema de información muy completo diseñado en Holanda el cual trabaja bajo la plataforma de Solariun de NCR. El sistema es llamado MBS2000, por medio del cual se administra y controla el negocio en todas sus fases”. Para Makro una de sus grandes fortalezas es dicho sistema.

El uso de código de barras, el intercambio electrónico de datos -EDI-, el análisis de la rentabilidad directa o la contribución real de cada producto -DPP-, el etiquetado electrónico de las góndolas, y la captura de datos de SKU son algunos ejemplos de aplicaciones informáticas exitosas. Al permitir un seguimiento detallado de la gestión de los productos en las tiendas, admiten la delegación de decisiones al nivel del piso de ventas, otorgando más poder a la zona del negocio en la que ocurren las ventas, y donde es necesario reaccionar con rapidez. El aprendizaje de aspectos clave de la gestión se produce en un sector más amplio de la estructura, haciéndola más flexible y mejor preparada. Esta mayor cuota de poder descentralizada provoca un manejo más flexible, y al vincular las decisiones con el desempeño, genera una mayor motivación entre el personal de punto de venta.

2.1.3.3. Logística

Esta variable comprende el movimiento de mercadería desde los proveedores hasta las tiendas, e incluye los centros de distribución y transporte. Es un factor fundamental de las operaciones y de la gestión financiera, al relacionar el tiempo con el inventario y su nivel de rotación. De este modo, su mejora permite reducir costos y mejorar la gestión de los activos. La programación del aprovisionamiento, la posibilidad de rápida inclusión y eliminación de ítems, los depósitos automatizados, las líneas auto- matizadas de selección de mercadería, y hasta el diseño

modulado de la tienda son acciones relacionadas con la logística que permiten alcanzar mayores niveles de eficiencia operativa, sin afectar el atractivo de las tiendas, y mejorando el valor ofrecido a los consumidores. Casi todos los minoristas tienen significativas oportunidades de reducir costos por robos, roturas, deterioro, fraude intencional e inexactitudes no buscadas. Este aspecto es tan importante para la empresa que en la estructura organizacional de Makro existe la figura de Coordinador Nacional de Logística, teniendo en cada tienda un jefe de Administración Logística y Control. El sistema de logística que se encuentra en el MBS 2000 ofrece valiosas herramientas como por ejemplo listado de ordenes propuestas por proveedor, donde se contemplan entre otras cosas los tiempos de entrega y sugiere pedidos, los cuales si no son alterados manualmente el programa genera las ordenes de compra automáticamente.

2.1.3.4. Proveedores

Las relaciones con los proveedores determinan los acuerdos, sus términos, los volúmenes y fechas y horarios de entrega, y fluctúan entre posiciones adversarias y, cooperativas. A partir de relaciones programadas de aprovisionamiento, se puede evolucionar hacia compartir información, y a la gestión conjunta de determinadas categorías, que contribuyan a reducir

ineficiencias con la consecuente mejora de costos y de valor para los clientes.

En definitiva se trata de construir un ciclo de productividad, invirtiendo en la reducción de costos mediante una mejor logística, mejores relaciones con los proveedores, entregas justo a tiempo, mejores sistemas de control de inventarios, de programación de la mano de obra, o del factor que sea. Una vez que hayan disminuido los costos, la empresa puede reducir el margen, pudiendo marcar precios menores, y de este modo mejorar la propuesta de valor para el cliente y una mejor propuesta de valor produce mayores ventas por metro cuadrado, que significa menores costos como porcentaje de las ventas, aliviando nuevamente el margen, que permite una nueva reducción de precios.

El objetivo final de trabajar en las variables del triángulo es lograr una estrategia de liderazgo sostenibles de precios.

Las ocho claves del minorista

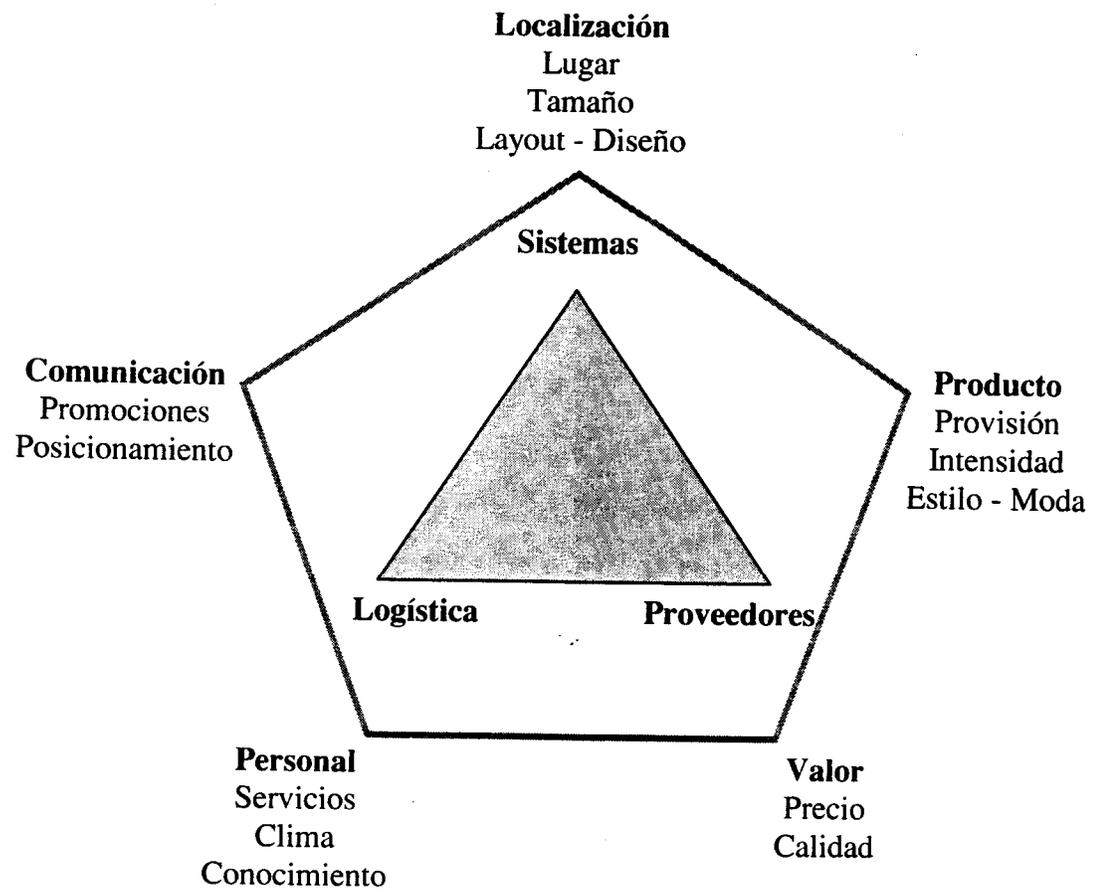


Figura N°1

2.1.4. HACÍA UN ENFOQUE GERENCIAL DEL CENTRO HACIA ARRIBA Y HACIA ABAJO (PORTER)

Los conceptos gerencia los de "arriba hacia abajo" y "de abajo hacia arriba" permean tanto la investigación administrativa como la literatura popular de negocios. En ambos casos se centran en el flujo de la información y en el procesamiento de la información. La gerencia de arriba hacia abajo enfatiza el proceso de implantación y redefinición de las decisiones tomadas por la alta gerencia, tal como son transmitidas a los niveles inferiores de la organización. La gerencia de abajo hacia arriba enfatiza la influencia de la información proveniente de los niveles subordinados sobre la toma de decisiones gerenciales. Por lo general, los estilos gerenciales de las empresas individuales se ubican en una categoría intermedia entre estos dos enfoques.

Sin embargo, las organizaciones no sólo procesan la información; deben también generarla. Si observamos con cuidado las actividades de investigación y desarrollo, encontramos que algunas empresas siguen un patrón que no encaja con ninguno de estos dos enfoques. Es un proceso que resuelve la contradicción entre los conceptos visionarios aunque abstractos de la alta gerencia y los conceptos fundados en la experiencia que se

originan en la tienda, mediante la asignación de un papel más importante a los gerentes medios. A este proceso, particularmente adecuado en esta era de feroz competencia en el mercado y rápidos cambios tecnológicos, se le llama gerencia del centro hacia arriba y hacia abajo, como bien lo dice Mintzberg y Quinn en su libro *El Proceso Estratégico*, (1998)

2.1.4.1. EL NIVEL INDIVIDUAL

A nivel individual la cualidad emergente o crítica de la creación, generación o producción de información, es la autonomía. Este nivel se caracteriza por la acción y la deliberación. La autonomía empieza a comprenderse cuando los individuos se les da la libertad de combinar el pensamiento y la acción bajo su propia discreción, con lo cual ellos son capaces de garantizar la unidad del conocimiento y la acción.

2.1.4.2. EL NIVEL DE GRUPO

A nivel de grupo, la cualidad emergente es la interacción, ahondando en lo concreto, el dialogo abierto y franco. Dentro de la organización la interacción humana es a nivel grupal.

Generar o producir información representa la creación de una perspectiva nueva. La dinámica, el proceso complementario que resulta en un cambio a un nuevo punto de vista, requiere interacción, un dialogo o debate entre

personas. El proceso anterior a la generación o creación de información es complejo, implica un ciclo de afirmación, rechazo y resolución. Como el significado de la información es elástico durante este proceso, los individuos tienen oportunidad de interpretar y reinterpretar por sí mismos; esta libertad permite a los miembros del grupo organizar la información en forma individual. La unidad y la coherencia tienen su origen en esta acción grupal,

2.1.5. FORMA DE LAS ESTRATEGIAS

Michael Porter ganó el premio Mc Kinsey para el mejor artículo en la revista Harvard Business Review (marzo, Abril 1979) por su artículo "Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia". En dicho artículo hay aspectos de suma importancia para el desarrollo de la investigación que se presenta en este trabajo especial de grado, ya que fundamenta teóricamente una de las herramientas que aplicaremos como es el elemento de la estructura de la industria así como áreas funcionales y la cadena de valor que más adelante explicaremos.

Referente a las fuerzas competitivas que dan fuerza a la estrategia podemos decir que la competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular. Clientes,

proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo de la industria.

La situación de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas, que se muestran en la figura 2. La fuerza colectiva de estos factores determinan la máxima utilidad potencial de una industria. Varía en intensidad en industrias como las de llantas, latas de metal y acero, donde ninguna empresa obtiene rendimientos espectaculares de la inversión, a moderada en industrias como la de servicios y equipo en campos petroleros, refrescos, productos de tocador, donde hay margen para rendimientos muy altos.

“El conocimiento de estos orígenes fundamentales de presión competitiva permite consolidar una agenda o programa estratégico de acción. Destacan los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, promueven la ubicación de la compañía en su industria, aclaran las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar el mayor rendimiento, y hacen énfasis en los sitios donde las tendencias de la industria prometen tener mayor significado, ya sea como oportunidades o riesgos. Conocer estos orígenes comprueba también su utilidad al considerar áreas de diversificación”.(Porter, 1979)

gragico gravado como pag.42

Cualquiera que sea su fuerza colectiva, la meta del estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable. La fortaleza conjunta de estas fuerzas puede, en apariencia, ser dolorosa para todos los antagonistas; no obstante, para adaptarse a ellas el estratega debe escarbar bajo la superficie y analizar el origen de cada fuerza. Por ejemplo, ¿qué hace que la industria sea vulnerable a la competencia? ¿Qué determina el poder de negociación de los diferentes proveedores?

2.1.5.1. RIESGO DE COMPETENCIA

Mintzberg & Quin En su Texto El Proceso Estratégico (1993) , narran en el capítulo 4 todo lo referente a los riesgos de competencia donde entre otros conceptos se encontró un material de relevancia para la presente investigación como se observará a continuación:

Los nuevos participantes en una industria aportan nuevas capacidades, el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales. Las compañías que se diversifican a través de la adquisición de industrias en otros mercados, con frecuencia apalancan sus recursos para causar una sacudida, como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller. El grado de seriedad del riesgo de competencia depende de las barreras

presentes y de la reacción de los competidores existentes que el nuevo participante puede esperar. Si las barreras contra la competencia son altas y un recién llegado puede esperar una aguda reacción de los competidores atrincherados, es obvio que no presentará un riesgo importante de entrada.

Hay seis orígenes principales de barreras contra la competencia:

1. Economías de escala- Estas economías evitan la competencia obligando al aspirante, ya sea a competir a gran escala, o bien, a aceptar una desventaja en costos. Probablemente, las economías de escala en producción, investigación, mercadotecnia y servicios son las barreras de entrada clave, descubiertas con pesar, en la industria de unidades centrales de cómputo como Xerox y General Electric. Las economías de escala pueden actuar también como un obstáculo para la distribución, la utilización de la fuerza de ventas, el financiamiento y casi cualquier otra parte de una empresa.

2. Diferenciación del producto- La identificación de la marca crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar mucho para superar la lealtad de los clientes. La publicidad, el servicio a clientes, ser el primero en la industria, y las diferencias de productos están entre los factores que promueven la identificación de la marca. Es, tal vez, la barrera contra la competencia más importante en la industria de los refrescos, la de medicamentos que se venden en mostrador, la de los cosméticos, la de la

banca de inversión y la de la contaduría pública. Para crear barreras altas alrededor de sus negocios, los productores de cerveza unen la identificación de marca con la economía de escala en producción, distribución y mercadotecnia.

3. Requerimientos de capital- La necesidad de invertir importantes recursos financieros para poder competir crea una barrera de entrada, en particular si el capital se necesita para gastos en publicidad directa o menudeo y distribución que no se recuperarán. El capital es necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para crédito a clientes, inventarios y absorber pérdidas por inicio de operaciones. Aunque las principales empresas tienen recursos financieros suficientes para invadir casi en cualquier industria, las necesidades significativas de capital en ciertos campos, como la fabricación de computadoras y la extracción de minerales, limitan el grupo de muy probables competidores.

4. Desventajas en costos independientemente del tamaño- Las empresas atrincheradas pueden tener ventajas en costos, que no disponen competidores potenciales, sin importar cual sea su tamaño y sus economías de escala factibles. Estas ventajas pueden derivarse de los efectos de la curva de aprendizaje (y de su pariente más cercano, la curva de la experiencia), la tecnología patentada, el acceso a las mejores fuentes de materia prima, los activos comprados a precios anteriores a la inflación, los subsidios del gobierno o la ubicación favorable. En ocasiones, las ventajas en costos se derivan de cumplir la ley, pues se dan a través de patentes.

5. Acceso a los canales de distribución- Desde luego, el muchacho recién llegado al barrio, debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un producto alimenticio nuevo, debe desplazar a otros productos en los anaqueles del supermercado a través de reducción de precios, promociones, esfuerzos intensos de ventas u otros medios. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo y mientras más amarrados los tengan los competidores existentes, obviamente será más difícil competir en la industria. En ocasiones, esta barrera es tan alta que, para remontarla un competidor nuevo debe crear sus propios canales de distribución, como en 1950 lo hizo Timex en la industria relojera.

6. Política gubernamental- El gobierno es capaz de limitar o aun evitar la competencia en industrias con controles como requerimientos de licencias y acceso limitado a la materia prima. Las industrias reguladas como el transporte de carga en "trailer", licor al menudeo y fletes son ejemplos notorios en campos como desarrollo de áreas para deportes invernales y minería del carbón funcionan restricciones menos estrictas. El gobierno también puede desempeñar un papel indirecto al afectar barreras contra la competencia con medidas de control como normas para la contaminación de agua y aire y reglamentos de seguridad.

Las expectativas de los rivales potenciales en relación a la reacción de los competidores existentes influirá asimismo en su decisión de competir o no hacerlo.

Es probable que la empresa tenga reservas si los participantes antes ya han atacado a los recién llegados o si:

.Las industrias establecidas tienen recursos sustanciales para reaccionar, inclusive efectivo en exceso y capacidad para obtener préstamos que no ha sido utilizada, capacidad productiva, o relaciones con canales de distribución y clientes. Es probable que las industrias establecidas reduzcan precios debido al deseo de conservar su participación en el mercado o a un exceso de capacidad que abarca toda la industria. El crecimiento de la industria es lento, afecta su habilidad para absorber al recién llegado y tal vez provoque un declive en el desempeño financiero de todas las partes implicadas.

2.1.5.2. CONDICIONES CAMBIANTES:

Desde un perspectiva estratégica es importante destacar dos puntos adicionales esenciales relativos al riesgo de competencia. Primero, desde luego, cambia, a medida que cambian estas condiciones. Por ejemplo, el vencimiento de las patentes básicas de Polaroid en la fotografía instantánea, redujo en gran parte su barrera absoluta para la competencia sustentada con base en los derechos de propiedad tecnológica. No causa sorpresa alguna que Kodak se lanzara al mercado. Las diferencias de impresión en los productos ha desaparecido. Igualmente, las economías de escala en la industria automotriz aumentaron en forma muy marcada con la

automatización y la integración vertical posteriores a la Segunda Guerra Mundial, y virtualmente evitaron cualquier nueva competencia exitosa.

Segundo, las decisiones estratégicas que abarcan un segmento extenso de una industria pueden tener un impacto mayor sobre las condiciones que determinan el riesgo de competencia. Por ejemplo, las acciones de numerosos productores de vino estadounidenses en los años sesenta para acelerar la introducción de productos, el aumento en los niveles de publicidad, y la expansión de la distribución a nivel nacional, con toda seguridad fortalecieron las barreras contra la competencia al incrementarse las economías de escala y abriéndole acceso a los canales de distribución más difíciles. En forma similar, las decisiones de los integrantes de la industria de vehículos recreativos hacia la integración vertical para disminuir costos, han incrementado mucho las economías de escala y han levantado las barreras del costo de capital.

Por otro lado Valecillos Orlando Coordinador de Ventas especiales de Makro La Yaguara comenta en entrevista realizada en diciembre del 2002 que. Muchas empresas utilizan como barreras de entradas la ubicación “ geográfica como es el caso de Hipermercados y Centros de Mayoristas los cuales compran terrenos estratégicos en las principales ciudades para evitar que la competencia se ubique en ellos”.

2.1.5.3. PROVEEDORES Y COMPRADORES PODEROSOS

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios, o bien, reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Por tanto, los proveedores poderosos pueden exprimirle rentabilidad a una industria incapaz de recuperar incrementos de costos en sus propios precios.” Al incrementar sus precios, los productores de concentrado para refrescos han contribuido a la erosión de la rentabilidad de las compañías embotelladoras pues éstas, al enfrentar una intensa competencia de polvos instantáneos, mezclas, bebidas de frutas, y otras bebidas, han visto limitada su capacidad de incrementar sus precios en consecuencia. Los clientes, por igual, pueden forzar una baja en los precios, exigir mayor calidad o más servicio, y los competidores luchan entre sí, todo a expensas de las utilidades de la industria”. (Mintzberg & Quinn, 1993)

El poder de cada proveedor o grupo comprador importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras a la industria comparadas con sus negocios a nivel global. En Venezuela el grupo Polar es un vivo ejemplo, que al manejar una gama tan amplia de productos (en su mayoría líderes) negocia en bloque obteniendo más ventajas que aquellos proveedores que negocian pocos productos.

Un grupo proveedor es importante si:

- Está dominado por pocas compañías y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- Su producto es único o al menos diferenciado, o si ha establecido costo fluctuantes. Los costos fluctuantes son costos fijos que enfrentan los compradores al cambiar de proveedores. Estos surgen debido a que, entre otras cosas, las especificaciones del comprador de un producto lo atan a proveedores específicos, se han invertido sumas importantes en equipo auxiliar especializado o en aprender a operar el equipo de un proveedor (como ocurre con los programas de computación), o sus líneas de producción están conectadas con las instalaciones de fabricación del proveedor (como sucede en la fabricación de recipientes para bebidas).
- No está obligada a competir con otros productos por ventas en la industria. Por ejemplo, la competencia entre las empresas siderúrgicas y las empresas fabricantes de aluminio por venderle a la industria de las latas pone a prueba el poder de cada proveedor.
- Significa un reto de integración directa en la industria de la empresa. Esto permite verificar la habilidad de la industria para mejorar los términos en que compra.

- La industria no es un cliente importante del grupo proveedor. Si la industria es un cliente importante, las fortunas de los proveedores estarán estrechamente vinculadas con la industria, y desearán proteger la industria a través de precios razonables y apoyo en actividades como menudeo y distribución y la gestión.

Un grupo comprador es importante si:

- Está concentrado en compras de gran volumen. Los compradores en gran volumen son fuerzas particularmente importantes si la industria se caracteriza por costos fijos considerables, como, por ejemplo, lo hacen en la industria de recipientes metálicos, la refinación de maíz y productos químicos en bruto, lo cual incrementa la participación para mantener saturada la capacidad. Los productos que compra a la industria son estándar o no diferenciados. Los compradores, aseguran siempre que puedan comprarle a proveedores alternativos, son capaces de lograr que una empresa se enfrente a otra, como sucede en la industria del aluminio. Los productos que compra a la industria forman un componente de su producto y representan una parte importante de su costo. Es posible que los compradores busquen un precio favorable y que compren en forma selectiva. Donde el producto vendido por la industria en cuestión es una

fracción mínima de los costos de los compradores, por lo general, éstos son menos sensibles al precio.

- Obtiene escasas utilidades, lo cual genera un gran incentivo para disminuir sus costos de compras. Sin embargo, a menudo los compradores rentables son menos sensibles a los precios (desde luego, esto es si el artículo no representa una porción importante de sus costos). 'El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Donde la calidad de los productos del comprador se ve muy afectada por el producto de la industria, por lo general, los compradores son menos sensibles a los precios. Entre las industrias donde prevalece esta situación se incluyen la de equipo para campos petroleros, donde una falla puede conducir a pérdidas sustanciales, y la de gabinetes para instrumentos electrónicos médicos y de prueba, donde la calidad de los gabinetes puede influir en la impresión del usuario en relación al producto que contienen. El producto de la industria no le ahorra dinero al comprador. Donde el producto o servicio puede amortizarse varias veces, rara vez el comprador es sensible a los precios; por el contrario, lo que le interesa es la calidad. Esto es verdad en servicios como la banca de inversión y la contaduría pública, donde los errores de criterio pueden ser costosos y vergonzosos, y en negocios como la perforación de pozos petroleros, donde un estudio preciso puede generar un ahorro de miles de dólares en costos de perforación.

- Los compradores presentan un riesgo de integración inversa para fabricar el producto de la industria. Los tres grandes fabricantes de automóviles y principales compradores de automóviles han utilizado a menudo la amenaza de fabricar ellos mismos sus productos como palanca para negociaciones. Sin embargo, en ocasiones una industria plantea una amenaza a los compradores en el sentido de que sus integrantes pueden integrarse en sentido inverso.

Gran parte de estas fuentes de poder de los compradores pueden atribuirse a los consumidores como grupo, así como a los industriales y compradores comerciales; sólo es necesario un cambio del marco de referencia. Los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si están comprando productos no diferenciados, costosos en relación a sus ingresos y de un tipo donde la calidad no es particularmente importante.

El poder de compra de los compradores minoristas se determina con base en las mismas normas, con una importante salvedad. Los compradores minoristas pueden obtener un significativo poder de negociación en relación a los fabricantes cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes, como lo hacen en el caso de los componentes de audio, la joyería, los accesorios para el hogar, los artículos deportivos y otras mercancías. Acción estratégica: La decisión de los compradores de una empresa de a quién comprarle, o la decisión de los grupos vendedores de a quién venderle debe ser considerada como una decisión estratégica crucial.

Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando proveedores o compradores que tengan el menor poder posible para ejercer una influencia adversa sobre aquélla.

Es más común la situación en la que una empresa está en posibilidad de escoger a quién venderle, en otras palabras, la selección de compradores. Rara vez todos los grupos compradores a quienes vende una empresa gozan del mismo poder. Aun si una empresa le vende a una sola industria, por lo general, dentro de la empresa existen segmentos que ejercen menos poder (y por tanto son menos sensibles a los precios) que otros. Por ejemplo, el mercado de reemplazo para casi todos los productos es menos sensible a los precios que el mercado global. Por regla general, una empresa le puede vender a compradores poderosos y aun así obtener una rentabilidad superior a la del promedio sólo si dentro de su industria es un productor a bajo costo o si su producto disfruta de algunas características, si no únicas, poco comunes.” Al abastecer de motores eléctricos a numerosos clientes, Emerson Electric obtiene grandes utilidades porque su posición de bajo costo permite a la empresa igualar o reducir los precios de los competidores”. (Mintzberg & Quinn, 1993)

Si la empresa carece de una posición de bajo costo o de un producto único, venderle a todos funciona en su propio perjuicio pues mientras más logre vender, más vulnerable será. Tal vez, la empresa deba dominar su orgullo para no abdicar y sólo venderle a clientes menos poderosos. La selección de clientes ha sido clave en el éxito de National Can and Crown Cork & Seal. Se

enfocan a los segmentos de la industria de las latas donde pueden crear una diferenciación, minimizar el riesgo de una integración en sentido contrario, o bien, contrarrestar el inmenso poder de sus consumidores. Desde luego, algunas empresas no gozan del lujo de seleccionar "buenos" compradores.

A medida que los factores que generan poder para proveedores y compradores cambian al transcurrir el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una compañía, naturalmente que el poder de estos grupos se incrementa o disminuye. En la industria de ropa informal, conforme los compradores (tiendas departamentales y de ropa) se han concentrado y el control ha pasado a las grandes cadenas, la presión en la industria aumenta cada vez más y sufre de márgenes día con día más estrechos. La industria ha sido incapaz de diferenciar sus productos o de generar precios fluctuantes que amarren a sus clientes lo suficiente para neutralizar estas tendencias.

2.1.5.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS ,

Al fijar un máximo en los precios que puede cobrar, los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de una industria. A menos que pueda mejorar la calidad del producto o diferenciarlo de alguna manera (a través del proceso mercadológico), la industria sufrirá en cuanto a utilidades y tal vez con respecto a crecimiento.

“Es manifiesto que, mientras más atractiva sea la retribución que ofrezca el desempeño de los precios de los productos sustitutos, más firme será el límite que se fije al potencial de utilidades de la industria. Los productores de azúcar que enfrentan la comercialización a gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, un sustituto del azúcar, están aprendiendo esta lección en la actualidad.” (Mintzberg & Quinn, 1993)

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en un tiempo normal; reducen asimismo la bonanza que pueda generar una industria en épocas de auge. Los productos sustitutos que merecen mayor atención estratégica son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran la retribución desempeño de precios a producto de la industria, o bien son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades. A menudo, los sustitutos entran en juego rápida mente si algún desarrollo incrementa la competencia en sus industrias y causa reducción de precios o mejoría en el desempeño.

2.1.5.5. EL JUEGO POR LAS POSICIONES

La rivalidad entre los competidores existentes con frecuencia toma la forma de un juego por las posiciones, utilizando tácticas como la competencia en precios, la introducción de productos y el golpeteo de la publicidad. La rivalidad intensa se relaciona con la presencia de gran cantidad de factores:

- Los competidores son numerosos o casi del mismo tamaño y su poder es similar. Desde luego, en años recientes, los competidores extranjeros de las industrias de Estados Unidos han pasado a formar parte del panorama competitivo.
- El crecimiento de la industria es lento, lo cual precipita batallas por participación en el mercado que implica a los integrantes que favorecen el crecimiento.
- El producto o servicio carece de diferenciación o de costos fluctuantes, lo cual afecta a los compradores y protege a uno de los competidores de que otro ataque a sus clientes.
- Los costos fijos son altos o el producto es perecedero, lo cual genera una fuerte tentación por reducir los precios. Muchas empresas dedicadas a la producción de materiales básicos como aluminio o papel, sufren este problema cuando la demanda disminuye.
- Por lo general, la capacidad aumenta en medida muy significativa. Tales incrementos, como en la industria del cloro y en la del clorato de vinilo, modifican el equilibrio entre oferta y demanda y con frecuencia conducen a periodos de exceso de capacidad y recortes en precios.
- Las barreras de entrada son altas. Las barreras contra la salida, como los activos muy especializados o la lealtad de la administración hacia una empresa en particular, hacen que las empresas sigan

compitiendo, aun cuando tal vez obtengan utilidades bajas o hasta negativas de su inversión. La capacidad excesiva continúa funcionando, y la rentabilidad de los competidores sanos sufre mientras que la de los que pasan por dificultades se sostiene. Si toda la industria sufre de exceso de capacidad, tal vez recurra a la ayuda del gobierno, en particular si la competencia del exterior está presente.

- Las estrategias de los rivales son diversas así como sus orígenes y "personalidades", tienen diferentes ideas acerca de cómo competir y continuamente se adelantan a otras en el proceso.

Si una compañía debe convivir con muchos de estos factores porque son incorporados a la economía de una industria puede tener cierto margen para mejorar las cosas por medio de cambios estratégicos. Por ejemplo, podría intentar cambiar las fluctuaciones de los precios de los compradores o marcar aún más la diferenciación del producto. El enfoque sobre esfuerzos de venta en los segmentos de más rápido crecimiento en la industria, o en áreas de mercado con los costos fijos más bajos puede reducir el impacto de la rivalidad en la industria. Si es factible, una empresa puede intentar evitar el enfrentamiento con los competidores si dispone de barreras contra la salida altas y es capaz entonces de evitar inmiscuirse en el recorte de precios.

2.1.6. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Una vez que el estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria y sus causas fundamentales, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades. Desde el punto de vista estratégico, los puntos fuertes y las debilidades cruciales son las posiciones de la empresa frente a las causas fundamentales de cada fuerza. ¿En qué posición queda ante los sustitutos? ¿Contra los orígenes de las barreras de competencia?.

Luego, el estratega puede discurrir un plan de acción que tal vez incluya posicionamiento de la empresa de manera que sus capacidades permitan una mejor defensa contra la fuerza competitiva; y influir en el equilibrio de las fuerzas a través de maniobras estratégicas, mejorando la posición de la empresa, o ambos; y anticiparse a los cambios en los factores fundamentales de las fuerzas y responder ante ellos, con la esperanza de explotar el cambio utilizando una estrategia adecuada para el nuevo equilibrio competitivo antes que los competidores lo reconozcan, o ambos.

2.1.6.1. LAS ÁREAS FUNCIONALES Y LA CADENA GENÉRICA DE VALOR

Este segundo nivel de la estrategia puede englobar infinidad de estrategias en las diferentes áreas funcionales, Como se muestra en la figura 2, las

áreas funcionales pueden incluir estrategias de "fuentes de abastecimiento" de materiales, de "procesamiento" y de "distribución", todas ellas reforzadas por una serie de estrategias de "soporte".

Últimamente se ha vuelto común describir las organizaciones de esa manera, en especial desde 1985, cuando Porter escribió su libro basado en la "Cadena Genérica De Valor", Porter la presenta como una "manera sistemática de examinar todas las actividades que desarrolla una firma, y cómo estas actividades interactúan para analizar los orígenes de la ventaja competitiva". Esta cadena y la manera en que desarrolla las actividades individuales refleja la "historia de la empresa, su estrategia, su enfoque para la implantación de la estrategia y las economías de las propias actividades". (Porter, 1985) Hay que preguntarse ¿Que hace a la Empresa Positivamente Únicos?, el planteamiento único de las necesidades del cliente.

La cadena de valor muestra el valor total, que consiste en actividades de valor y el margen. Las actividades de valor son las distintas actividades de valor son las distintas actividades físicas y tecnológicas que desempeña una firma y que constituyen los ladrillos con los que esa firma crea un producto valioso para sus clientes. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo en su conjunto del desempeño de las actividades de valor.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes categorías, actividades primaria y actividades de apoyo. Las actividades primarias, enlistadas en la parte inferior de la Fig. N°3, son actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y la atención que se

da después de su venta. A su vez en todas las empresas, las actividades primarias se pueden dividir en las cinco categorías genéricas que aparecen en la figura 3. Las actividades de apoyo le dan soporte a las actividades primarias y cualquier otra mediante la provisión de materiales, tecnología, recursos humanos y varias otras funciones generales de la empresa.

La Cadena de Valor de Porter

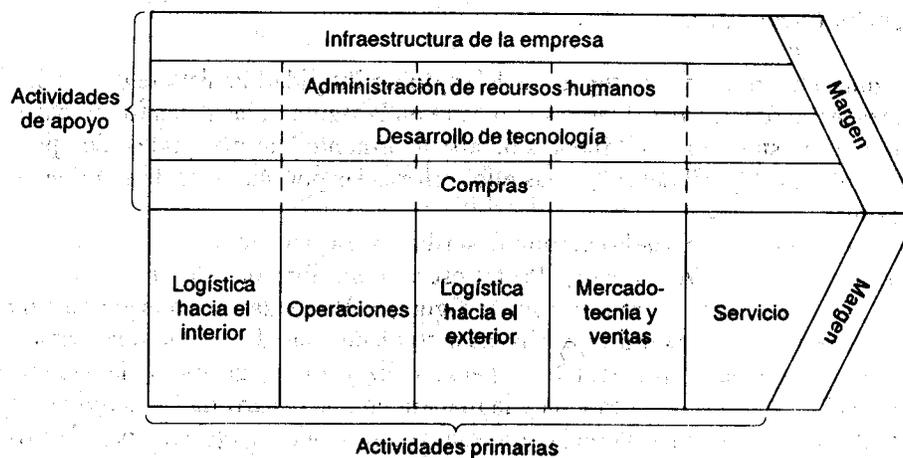


fig.3

Es entonces de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo del liderazgo para lograr precios más bajos que los competidores, y así atraer a los compradores.

Por tanto, a continuación se presentan dos tipos de estrategias para distinguir los negocios medulares. El primer tipo es una serie de estrategias de diferenciación creciente generalizadas y que aparecen en la cara del círculo. Tales estrategias identifican lo que es fundamentalmente distinto acerca de un negocio en un mercado, tal y como lo perciben sus clientes. El segundo es una serie de estrategias de alcance, cada vez menos generalizadas, que se muestran en tercera dimensión, lo cual convierte al círculo en un cilindro. Estas estrategias identifican al mercado que persigue el negocio de acuerdo a su propia percepción.

2.1.6.2. LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

Como por lo general se reconoce en la literatura sobre administración estratégica, las organizaciones se distinguen a sí mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos que ofrecen, haciendo que sus productos y servicios se distingan de los de sus competidores. Así tenemos que la diferenciación llena la cara del círculo que se utiliza para identificar los negocios medulares. Las organizaciones pueden diferenciar sus productos de seis maneras fundamentales:

2.1.6.3. LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS:

“La manera más elemental de diferenciar un producto (o servicio) es simplemente venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de la gente acabará al final por decidirse por el producto más barato. La diferenciación de precios puede aplicarse de cualquier manera con los productos no diferenciados, como un diseño estándar, o quizás mercancía de primera necesidad”.(Mintzeberg & Quinn, 1993) El productor sencillamente absorbe el margen de pérdida, o se repone mediante volúmenes de venta más altos. Sin embargo, en otras ocasiones la diferenciación de precios es una estrategia diseñada con el propósito de crear un producto que sea intrínsecamente más barato.

2.1.7. MERCADEO RELACIONAL

“Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación “(Alet Joseph 2000)

El Mercadeo Relacional referido al establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con clientes, a la hora de ser desarrollado en un esquema manejable se puede concretar en dos grandes áreas:

1. Gestión de la base de clientes
2. Gestión de la lealtad.

Estas dos áreas se apoyan en la herramienta de la base de datos, guiadas por el crecimiento fundamental del valor de vida del cliente. La Gestión de la base de clientes se distinguen en tres fases de acción: Consecución de clientes, fidelización de clientes y explotación de la relación, recuperación de los clientes perdidos.

En cuanto a la Gestión de la lealtad, la misma valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de datos de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal.

La gestión de la lealtad se descompone en: Incremento de la satisfacción del cliente, Aumento de los costes de cambio relativos, Gestión de la voz (vía de comunicación).

2.1.7. 1 Servicio al Cliente

Cuando se trata de definiciones, podemos encontrar muchísimas, y es difícil estar en desacuerdo con muchas de ellas. Sin embargo, el núcleo de todas es el mismo. Un excelente servicio al cliente es todo aquello que trata de darles a los clientes lo que desean. (Ros Hay,2000)

- los clientes no siempre saben qué es lo que quieren
- todos los clientes no son lo mismo.

Esto agrega un elemento de desafío total al negocio de suministrar servicio al cliente, y ambos factores llevan a la misma regla clave acerca del servicio al cliente: el servicio inteligente al cliente debe ser flexible. Cualquiera que suministre un servicio a sus clientes directamente o detrás de bambalinas debe estar preparado para averiguar lo que este cliente en particular quiere, y entonces suministrárselo.

Saber qué es lo que los clientes quieren es decisivo, y la manera más efectiva es poder anticiparse a lo que ellos desean acertadamente en cuanto sea posible.

Existe otro ingrediente que eleva el buen servicio al cliente a un servicio realmente excelente. y este consiste en darle a los clientes más de lo que esperan.

“Una vez usted haya acordado lo que el cliente quiere, dáselo . y dele también un poco más”. (Reyes Diógenes,2003)

Aunque el concepto de servicio puede requerir un poco de perspicacia, las funciones de los negocios que cubre son bastante claras. El servicio inteligente al cliente le da un peso igual a los negocios y sus sistemas y a las personas que operan dichos sistemas.

Los clientes esperan algunas cosas de las empresas antes de que ellos siquiera piensen en cómo las empresas les sirve. Éstas son normas claras, concretas, definibles para las empresas debe proveer para poder suministrar un buen servicio;

- El producto o servicio que se vende debe hacer lo que dice que hace, a la altura que dice que lo hace.
- La presentación de la compañía debe coincidir con las expectativas de los clientes: las premisas deben ser inteligentes, los folletos y libros de instrucciones claros y bien organizados. En el caso de empresas como Makro las unidades definidas deben estar acordes con los requerimientos del cliente así como el surtido de la tienda .
- Los sistemas para llevar el producto al cliente y el dinero del cliente a cambio del mismo deben ser efectivos y útiles para él. Esto significa tomar las órdenes con exactitud, programar la entrega, hacer la entrega, llevar bien las cuentas, facturar rápido y preciso sin que el cliente pierda tiempo y así sucesivamente.

Desde el punto de vista del cliente (por cuanto es el mas Importante) esto significa que deben obtener lo que ordenaron, sin daño, en el momento en que ellos ordenaron, y toda la documentación debe ser precisa sin demoras.

Obviamente, cuando se comienza a implementar la visión de servicio al cliente, debe asegurarse de que todos estos factores básicos, pero esenciales, sean estrategia. (Romero Ivel,2003)

En empresas de comercialización autoservicio al estilo de Makro , no pueden descuidar el servicio al cliente por ser auto servicio. Es importante tener en cuenta para la estrategia :

- Que todos los artículos tengan su precio, ya que si es autoservicio no se tiene personal a quien acudir por una duda de precio,
- Si hay artículos que necesiten de especificaciones técnicas, que todos posean una ficha técnica de los mismos. De está manera no creará dudas al cliente,
- Los artículos pesados deberán estar ubicados de manera de ser fáciles de trasportar al carro de la tienda o presentar un sistema seguro eficiente y eficaz para llevarle la mercancía al cliente al área de caja y a su transporte.
- La señalización de ese tipo de negocio tiene que ser clara y muy precisa.
- El cliente no puede perder tiempo en caja realizando largas colas.

- Si el cliente a realiza sus pedidos vía fax o por teléfono, el mismo debe ser realizado con exactitud y rapidez.

Es importante tomar en cuenta que para el cliente las razones que la empresa tenga para no darle un buen servicio como podría ser problemas de productividad, no son de su interés, simplemente no le interesa, lo que les interesa es obtener un buen servicio.

2.1.7.2. Servicio Personal

Estas son cosas tangibles. Se puede medir la exactitud de toma de órdenes o el número de bienes que son devueltos porque tienen fallas. Pero, ¿qué sucede con las cosas menos tangibles que van dirigidas a un buen servicio? El otro lado de la moneda del servicio es todo lo concerniente con el servicio personal que los clientes sienten y ven cuando están al otro lado del negocio. Una de las cosas que de las que se habrá notado, por propia experiencia como cliente, es que todos tendemos a juzgar una organización por la persona que la represente cuando la contactamos, Así, una recepcionista irritable lo hace sentir como si toda la organización fuese igual.

(Ros Jay,2000) Un conductor de un vehículo de entrega retardado y poco servicial deja la imagen de una compañía que se retarda y para nada es servicial, un cajero mal humorado o el empleado de la puerta de entrada de una tienda

que no da los buenos días/ tardes /noche da la imagen de una compañía poco servicial.

Los clientes de una compañía no son diferentes de la mayoría. Cada contacto individual de cada cliente individual debe recibirse con una perfecta respuesta de servicio, si se desea clientes ciento por ciento felices. Aunque una llamada se le pase por error, o si una pregunta o pedido de un cliente es difícil o simplemente ilógico, o si él está enojado por algo de lo cual su compañía no es realmente culpable aún así tiene que responder con un servicio personal de primera todas las veces.

- El personal debe estar bien entrenado. Si la empresa está tratando con clientes, debe poder decirles cualquier cosa que ellos esperan que la empresa sepa y hacer lo que sea que ellos esperan que la empresa haga. No es bueno si el asistente de ventas no puede operar la caja, o si el coordinador de ventas no sabe si el precio incluye el impuesto al valor agregado, IV A, o no, o si el gerente de piso de ventas en las tiendas no está seguro para cuándo está programado el envío. Los clientes no son tontos; ellos no esperan que la recepcionista sepa qué nuevos productos están en las primeras etapas de investigación. Pero sí esperan que una recepcionista sepa quién hace cada trabajo, los nombres de las secretarias y asistentes, quién está en la empresa y quién está afuera, y cuál es el número de la extensión de cada uno. Por tanto, el conocimiento y las habilidades apropiadas son una parte esencial del servicio.

- La actitud que los clientes encuentran también es importante. Cada cliente, en cada contacto, debe ser tratado amistosamente y diligentemente, y como un individuo. Nadie desea que se le salude por teléfono o en persona como si fuera la centésima persona que llama ese día, o que pase por la puerta. Cada miembro del equipo y de la organización debe creer en la visión de servicio al cliente; sólo entonces pueden demostrar honestamente su compromiso con el cliente. Esto es cierto también para aquellos que rara vez entran en contacto directo con el cliente. Únicamente si en verdad están comprometidos con el cliente se tomarán la molestia de apresurarse con un documento urgente, o pondrán todo su esfuerzo para cumplir con un pedido.
- La actitud de la empresa hacia su gente debe girar alrededor del servicio al cliente. Desde la selección y capacitación del personal hasta su evaluación y administración, todos deben convencerse de que la visión de servicio al cliente lo lidera todo.

Un buen servicio al cliente debe ser recompensado por encima de todo, y todos los programas de entrenamiento deben centrarse en el punto de la capacitación desde la perspectiva del cliente. ¿Cómo se beneficiarán los clientes del entrenamiento técnico en informática dirigido al personal de ventas especiales?, ¿Cómo una buena recepción puede evitar problemas en caja? etc.

La fuerza impulsora que hay detrás de la visión de servicio al cliente, resulta obvio, es el cliente. Por tanto, es decisivo que usted conozca a sus clientes. Esto no sólo quiere decir saber quiénes son ellos. Significa conocerlos íntimamente. Se debería saber mejor que ellos mismos cuáles son sus hábitos y patrones de compra, y cuáles productos y qué servicios son los que con más probabilidad los tientan.

Cada persona debería ser experta en algo; y su trabajo es ser un experto en sus clientes. y cuanto mas los conozca, mejor será su manera de Juzgarlos cuando llegue el momento de desarrollar nuevos métodos para mejorarles el servicio. Se estará en capacidad de anticiparse a sus necesidades, si está Investigando nuevos productos, encontrando modos así como mejorar el diseño de sus facturas, rediseñando su empaque o decidiendo cuál es el mejor momento de hacerles una llamada. No importa en qué departamento este el personal ; un conocimiento intimo de los clientes ayudará a darles un mejor servicio.

La base de datos es la única y más útil arma que pueda tener una compañía par lograr ciento por ciento la satisfacción de sus clientes. Es el centro del universo de los clientes. Sin una efectiva base de datos de los clientes, no se podría hacer también el trabajo como se debe sin importar cual sea la labor de cada quien en la organización. En este sentido “ Makro Comercializadora es una empresa afortunada ya que posee una maravillosa base de datos, la

cual una vez depurada y reclasificada dará mejores resultados de los que en la actualidad esta ofreciendo” (Valecillos O. 2003)..

Ros Jay en su libro Clientes dice “ No podemos darle a nuestros clientes el mejor servicio sin la información que hemos guardado, y a menos que la usemos sabiamente, esta información en sí misma no tiene ningún valor.” (2000).

La base de datos constituye el fondo central del conocimiento de los clientes, no es recomendable cometer el error común de pensar que es la única fuente del mismo. Toda la información de su base de datos es esencialmente objetiva y cuantitativa. Lo que no quiere decir que no se quiera conocer los pensamientos, sentimientos, opiniones y predicciones del futuro de los clientes. No se puede analizar estos intangibles de una manera que pueda ingresarse al computador usando códigos de campo.

2.1.7.3. Calidad de Servicio al Cliente y las Cinco Dimensiones del Mercadeo Relacional

La calidad de servicios es “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el

conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativo, de un producto o servicio principal” (Larrea,Pedro 1941)

Por ser servicio básicamente intangible, la medición resulta mucho más compleja, además de que en muchos casos el mismo cliente se implica en el desarrollo del servicio, con lo que hace falta la distinción entre la calidad del proceso y la calidad del resultado final.

En el más profundo y contrastado estudio en este campo, de Parasuraman et al.(1985), sobre los aspectos que valoran los clientes de un servicio, se identificaron diez criterios utilizados por el consumidor para evaluar la calidad de servicio, con cinco dimensiones de la calidad del servicio que las agrupaban (tabla 1).

Dimensiones de la Evaluación de la Calidad de Servicios

ÁREAS	DIEZ DIMENSIONES INICIALES	DEFINICIONES	CINCO DIMENSIONES SERVQUAL
RESULTADO	FIABILIDAD	Capacidad de realizar el servicio prometido seria y correctamente	FIABILIDAD 32%
PROCESO	SENSIBILIDAD	Deseo de ayudar a los clientes y de proveer un servicio rápido	SENSIBILIDAD 22%
PROCESO	TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y materiales de comunicación	TANGIBLES 11%
PROCESO (Calidad técnica)	COMPETENCIA	Posesión de las capacidades requeridas y el conocimiento para realizar el servicio	ASEGURAMIENTO 19%
PROCESO	CORTESÍA	Educación, respeto, consideración, y amabilidad del personal de contacto	
PROCESO (Imagen)	CREDIBILIDAD	De confianza, honestidad credibilidad del proveedor de servicio	
PROCESO	SEGURIDAD	Sin riesgo, peligro o duda	
PROCESO	ACCESO	Facilidad de contacto y de aproximación	EMPATÍA 16%
PROCESO	COMUNICACIÓN	Mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender, y escucharles a ellos	
PROCESO	COMPRENSIÓN DEL CLIENTE	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades	

Tabla N°1 Elaboración a partir de Parasuraman et al, 1985,1991

Todo ello significa que cualquier pormenor es importante, cualquier momento cuenta, y se debe cuidar todos los detalles relacionados con el contacto de la empresa con el cliente.

Pero no solamente el servicio puro define el valor aportado, sino que la componente de producto también juega un papel importante. Las dos dimensiones, producto y servicio, son necesarias para aportar realmente valor al cliente, tratando de tangibilizar en el caso de los servicios, y envolver de servicios en el caso de estar ofreciendo un producto.

La percepción de calidad por parte del cliente se produce de acuerdo con el esquema de la figura 4. Las dimensiones de la calidad de servicio sirven de punto de referencia tanto para el servicio esperado como para el servicio percibido. En el servicio esperado influyen las experiencias anteriores, las necesidades personales, la publicidad oral y las comunicaciones externas.

La calidad va mucho más allá de la calidad del producto (vinculada con la producción), y juegan elementos como el diseño (implicación del cliente en el diseño del producto o servicio que lleve a una percepción funcional positiva por adaptación a sus deseos y necesidades), la entrega del producto (física o de explicación y argumentación de los usos y sistemas de explotación del producto), y las relaciones (muy importante en el caso de las empresas que venden productos industriales).

En muchos negocios, el servicio superior marca la diferencia. Una diferencia en servicio puede crear un mercado, así como una ventaja competitiva destacada. Este componente de servicio puede ser en definitiva un elemento competitivo tan importante como el mismo producto.

Valoración de las Cinco Dimensiones de la Calidad de Servicio por el Cliente

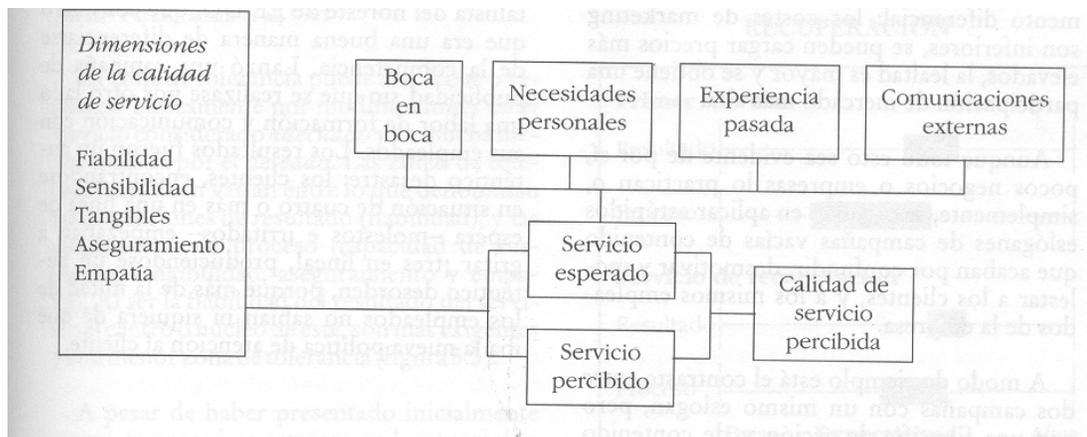


fig.Nº4

21.7.4. Gestión de Expectativas del Cliente

El término expectativas es utilizado indistintamente con dos significados diferentes: A partir de una investigación en seis sectores de servicios y 16 focus groups, Parasuraman et al constato dos niveles de expectativas:

- Nivel deseado: el que quiere recibir.
- Nivel adecuado: el nivel que considera aceptable, que resulta ser, en parte, una valoración del nivel percibido.

Entre los dos niveles se establece una zona de tolerancia (figura 5) cumpliéndose que cuanto más importante es la dimensión, menor es la zona de tolerancia en los estándares de servicio, y de muestra la importancia de la fiabilidad como elemento central de la calidad de servicio.

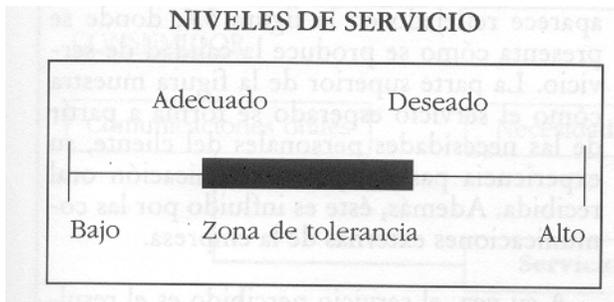


fig.Nº5

La zona de tolerancia puede ampliarse o reducirse básicamente por modificaciones en el servicio considerado adecuado y en mucha menor medida por el deseado. Las zonas de tolerancia también varían entre lo que denominan las dimensiones de resultado (fiabilidad), y las dimensiones de proceso (capacidad de respuesta, tangibilidad, aseguramiento y empatía). Al ser la fiabilidad del resultado del servicio el centro o núcleo de éste, son más exigentes y con menor zona de tolerancia (figura.6).

Zonas de Tolerancia para Primer Servicio y Recuperación

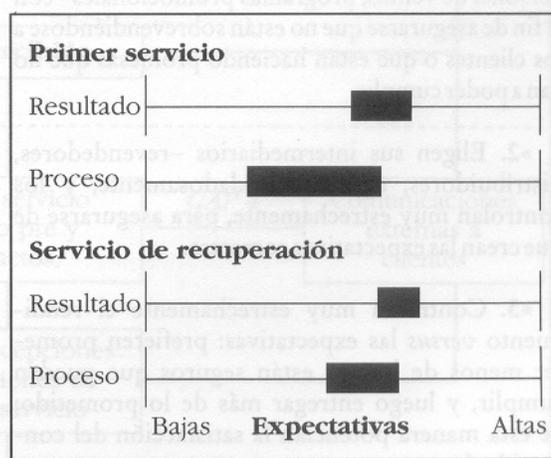


figura N°6

2.1.7.8. Investigación Cualitativa de Clientes

El gerente inteligente está siempre actualizado en cuanto a los aspectos menos cuantitativos del conocimiento de los clientes y, como resultado, tiene su intuición acerca de los cambios y alteraciones de las expectativas. (Ros Jay 2003) Una de las maneras de mantener un dedo en el pulso del cliente es haciendo una investigación cualitativa, ya sea junto con la investigación cuantitativa en que está enfrascado para actualizar su base de datos, o como un ejercicio totalmente aparte.

La investigación cualitativa es más difícil de analizar como un todo, pero no necesita analizarse en detalle. y algunas veces vale la pena el esfuerzo. Se

puede emplear a una agencia para que haga la investigación y le reporte los resultados, o bien puede hacerlo muy informalmente.

La investigación cualitativa es igualmente válida. Cada vez que conversa con un cliente en el teléfono, o en un puesto de exhibición, tiene la oportunidad de ejecutar esta clase de investigación. Es importante tener una lista mental de preguntas , para hacérselas a estos clientes potenciales.

Esta es la clase de cosas que colocan a las empresas varios pasos adelante de los gerentes que no conocen las cosas que importan acerca de él en otras palabras, no están aprendiendo de su clientes mientras está ocupado averiguando como ve el cliente el desarrollo de sus productos, o qué mejoras les gustaría a ellos ver en el servicio al cliente.

Otra parte esencial para llegar a conocer a los clientes es simplemente estar bien informado sobre este tema. El gran Mercadólogo Theodore Levitt decía “ Si no está pensando en función del cliente, no está pensando” (Jay,2000)

2.1.7.9. Investigación Cuantitativa de Clientes

Ésta conlleva un cuestionario estructurado, ya sea para aplicar por teléfono o por correo, haciendo las preguntas que exijan respuestas , sino que requieran de pensamiento y opiniones como respuesta.

Debe producirse un informe al final de esta investigación, de manera que los gerentes puedan beneficiarse de los hallazgos, Sin embargo, será de

enorme ayuda leer algunos formularios de respuesta de los clientes, de manera individual, aunque sólo se tenga tiempo para mirar a una parte de ellos. Después de todo, clientes son todos individuos, y obtiene un mejor sentir de todo esto, mirar las respuestas tanto individual como colectivamente.

Por lo general, la investigación cualitativa es válida con una muestra más pequeña que la investigación cuantitativa. (Joseph Alet,2000)

Una muestra particularmente útil es el cliente "en vivo"; en otras palabras, aquellos que están en este momento haciendo una transacción, entre el pedido y entrega. Éste es un grupo especial, ya que usted puede argumentar que todos los otros clientes son clientes pasados o futuros, pero estos son los únicos clientes verdaderamente actuales.

Ros Jay dice "Si queremos saber qué están pensando nuestros clientes, ¿para que hacer reuniones e informes de comisiones' ¿por qué no se les pregunta? (2000)

2.1.7.10. Comportamiento de los Clientes

Si se desea saber cómo los clientes actuales y los potenciales se comportarán en el futuro, la mejor guía es analizar cómo se comportan ahora.

Hay un alcance casi interminable del análisis y por tanto, aquí el factor importante es su habilidad para producir lo que necesita saber y cómo

averiguarlo. La razón por la cual los establecimientos como Makro utilizan tarjetas de lealtad llamadas "Pasaporte Makro" es porque éstas les dicen mucho acerca del comportamiento de los clientes.

La tarjeta de lealtad les dice que tan a menudo compra en una tienda, cuanto gasta, que productos compra. La tarjeta de lealtad también le da a la tienda la posibilidad de hacer referencias cruzadas con esta información; puede si determinados productos tienden a ser vendidos a los compradores más habituales, si algunos artículos se venden a clientes en rangos de gastos particulares, si los clientes compran vinos orgánicos son los mismos que compran hortalizas así como muchas otras cosas por el estilo. Y el truco es saber a qué información debe ingresar de sus enormes bases de datos, y cómo usarla de una manera rentable.

La base de datos puede usarse exactamente en la misma forma. Se puede combinar y hacer referencias cruzadas para descubrir lo que desee.

Es importante tomar en cuenta las palabras de Theodore Levitt " No existen cosas como la industrias de servicios, Sólo existen industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de otras industrias, Todo el mundo está en servicio". (Jay,2000)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de La Investigación

De acuerdo a las características y propósitos del estudio, se considera que se desarrollará un proyecto factible que según Upel (2000) consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo viable, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social, apoyándose en una investigación de campo ó en una documental.

En cuanto a los diferentes procedimientos metodológicos que se corresponden con los objetivos específicos del estudio, dicho proyecto se basará en una investigación de campo mediante un análisis cualitativo y un análisis cuantitativo para determinar los criterios que se manejan a la hora de definir las estrategias a seguir por la empresa, la percepción de las necesidades por parte del cliente, así como para explorar reacciones y actitudes generadas por la implementación de estrategias, y las posibles dificultades de credibilidad en relación con los clientes y empleados. Estudio de Campo, por cuanto la información procede de clientes-. Revendedores, transformadores, mayoristas así como clientes finales de Makro. También procederá de directores, gerentes y demás personal de base de la organización.

Se relacionó además el elemento de la misión y visión que se trabajará en el análisis estratégico , así como se describirá la estructura de la empresa.

De la información que se obtenga y en función de las características que posee Makro Comercializadora, el cual se encuentra ubicado en el mercado de mayoristas y tomando en cuenta la naturaleza del mercado, se establecerá una base a partir de la cual se realizarán análisis de las estrategias aplicadas y análisis de los clientes transformadores (específicamente) de manera de realizar propuestas efectivas para el análisis estratégico de la empresa en cuestión.

En general, cada procedimiento metodológico concebido permitirá alcanzar los objetivos específicos y para ello se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

3.2 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.

La Unidad de Análisis está referida a los sectores que se consideran involucrados en la problemática, como es el caso de los directivos de la organización, personal ejecutivo y de base y a los consumidores.

En cuanto a los consumidores se programarán entrevistas causalísticas o por intercepción a ser realizadas en las tiendas de La Yaguara y Guarenas.

Al personal de base y directores se aplicara entrevistas en oficina central a

los directores y en las tiendas Yaguara y Guarenas al personal de base de acuerdo con la siguiente descripción:

Universo: Hombres y Mujeres que compren para sus negocios en Makro de la Gran Caracas. Se programarán entrevistas a los directores y demás personal ejecutivo y de base, ha ser realizadas tanto en oficina central como en las distintas tiendas.

Muestra: Hombres y Mujeres de edades comprendidas entre 18 y 55 años, de las clases sociales “b” y “c” que sean clientes de Makro Comercializadora que hayan realizados sus compras en el mes previo a la aplicación del instrumento. Directivos y demás personal ejecutivo y de base, de ambos sexos , que trabajen en Oficina Central y las tiendas de La Yaguara y Guarenas.

Se realizará un muestreo estratificado en la Gran Caracas. El criterio ha ser aplicado será el utilizado por la empresa Makro Comercializadora, quien clasifica a sus tiendas por su tamaño de la siguiente manera:

	Tiendas:	% ventas
Grandes	4	
Medianas	4	
Pequeñas	9	
	Total	17

De las cuales se tomaron una (1) grandes y Una (1) Mediana, donde se pudo constatar que una muestra del 11.76% de las tiendas es representativa ya que representa el 32.56 % de las ventas. Dicha muestra se distribuirá de la siguiente manera:

Tiendas:	Consumidores
La Yaguara	60
Guarenas	60
	Total
	120

La Muestra de consumidores será la siguiente:

Tiendas	Transformadores	Minoristas	Mayoristas	C.Final
La Yaguara	35	2	15	8
Guarenas	15	2	35	8

La Muestra del Personal Makro será la siguiente:

	Directivos	Gtes. Tienda	Coordinadores	A.T.C.
			De Vtas, Esp,	
Oficina Central	5			
Tiendas		16	16	16

Unidad Estadística ha Utilizar: Personas entre 18 y 55 años pertenecientes a las clases sociales “b” y “c”, clientes de las tiendas antes mencionada.

3.3. Diseño de la Investigación

La presente Investigación es no experimental, como indica Hernández Fernández y Baptista (1998), la Investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, sin manipular deliberadamente las variables. Dado que la investigación se centra en analizar el estado de diversas variables en un punto en el tiempo, se cataloga como transeccional.

Según Méndez (1996) este tipo de investigación se hace a través de técnicas específicas de recolección de información como observación, entrevistas y encuestas, las cuales hacen posible conocer las interrogantes planteadas y solucionar la necesidad identificada para alcanzar los objetivos del proyecto.

La investigación se llevo a cabo en tres etapas, una inicial de recolección de información secundaria, una posterior de trabajo de campo y una final de procesamiento y análisis de los datos.

3.3.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.3.2. Recolección de Información Secundaria

Este proceso de investigación en fuentes secundarias se realizó con la finalidad de identificar y ubicar posibles fuentes de información preliminar, que permitieron un pre diagnóstico de la situación y sirvió de soporte a la investigación generada en las actividades de campo para llevar a cabo el análisis integral final. Las fuentes secundarias, como indica Bigné, Font y Andreu (2000), se refieren a la información que ya existe, y fue recabada con fines diferentes a las del problema objeto.

La investigación en fuentes secundarias en este caso, se apoyó en documentos y libros de Mercadeo y Gerencia. Entre ellos se destacan los referentes al Mercadeo Relacional, Atención al Cliente , Estrategias Competitivas y Cuadro de Mando Integral, Guerra de Minoristas.

Se recolectaron datos referente al mercado en que se desenvuelve Makro, a través de informes de la compañía DATOS reserch, que permitieron apreciar

factores externos. Una vez adelantado el arqueo bibliográfico se procedió al trabajo de campo.

3.3.3. Recolección de Información Primaria

Se entiende por información primaria, según la definición de Bigné, y otros (2000), aquella que se obtiene específicamente para los objetivos de la investigación. Para la obtención de información de carácter primario se combinaron en esta investigación diversos instrumentos cualitativos y cuantitativos. Así mismo explican estos autores que las técnicas cualitativas son las aplicables a datos que no son objetivamente mesurables, a diferencia de las cuantitativas, cuya finalidad es obtener información representativa de la población objeto de estudio.

3.3.4. Técnicas cualitativas.

Estas técnicas son particularmente útiles para proporcionar un punto de partida, por ello son previas a investigaciones más estructuradas. Las mismas permiten obtener información extensa en cuanto al objeto problema a partir de datos no representativos de la población global a estudiar. Bigné y otros (2000). Entre las técnicas cualitativas a emplear se encuentran, la observación humana y las entrevistas en profundidad a personas de reconocida experiencia en la materia.

3.3.5. La observación

Es aquella que realiza el propio investigador, la cual le permite percibir los acontecimientos en la zona objeto de estudio, tal como se realizan cotidianamente, facilitando el contacto con la realidad que se pretende conocer. Durante la realización de la presente investigación, se hicieron recorridos por las diferentes zonas de influencias de las tiendas que se seleccionaron como muestras, evaluando los tipos de clientes, sus negocios, los clientes de ellos.

3.3.6. Entrevistas en profundidad

Se refiere a entrevistas personales, en este caso, siguiendo pautas previamente establecidas para cubrir una serie de áreas de interés en el tema de investigación. En ellas el entrevistado puede manifestar libremente sus ideas y opiniones sobre lo que se le plantea.

Tienen como objetivo principal el obtener diferentes visiones que permitan obtener una perspectiva amplia sobre el tema en cuestión.

3.3.7. Técnica cuantitativa.

Estás técnicas son útiles para obtener información representativa del conjunto de la población objeto de estudio, los resultados derivados de ellas pueden extrapolarse a nivel estadístico. Se emplearon en este caso encuestas por entrevistador cara a cara.

Para la evaluación del instrumento se preparo un cuadro de validación donde se valido la: correspondencia, pertinencia y relación de los items de los instrumentos con los objetivos de la investigación. Así mismo, se verificará la consistencia de los items o preguntas, precisión del lenguaje, claridad y comprensión.

3.3.8. Encuestas con entrevistador cara a cara

Son encuestas aplicadas por el propio investigador a una muestra seleccionada de la población de estudio, de alcance local, consiguiendo una aproximación a la realidad estudiada referida a un momento concreto, en las tiendas elegidas para realizar el estudio.

Fueron orientadas hacia el conocimiento del cliente básicamente, dirigidas a clientes actuales, mayoristas, revendedores, transformadores y consumidores finales. El propósito fundamental era la obtención de

información sobre lo que conocen, quieren y esperan de Makro, que permitiera conocer la tendencia actual de la demanda.

Para el estudio de la oferta se realizaron encuestas aplicadas a una muestra seleccionada de ejecutivos de la empresa a estudiar, así como a proveedores, con el objeto de generar información útil para la investigación.

3.3.9. Instrumentos de recolección de información

Como hemos mencionado, se empleó el método de encuestas, el cual por su relativa sencillez y bajo costo es la base de la investigación de mercados, además es la única forma reconocida para obtener mediciones relacionadas con pensamientos y actitudes, Los instrumentos empleados son cuestionarios.

Se diseñaron encuestas estructuradas de tipo formal, relacionadas directamente al procedimiento metodológico al cual correspondió el análisis, de tal manera que permitiera obtener aquella información relevante del estudio.

Con el objeto de evaluar las variables que intervienen se elaborará un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas. Este instrumento será validado mediante evaluaciones que realizarán expertos profesionales,

especializados en diferentes áreas: Uno en Metodología, uno en la temática de la Comercialización También tres en el área de la empresa a investigar Esto se realizo con la finalidad de determinar la validez de contenido.

3.3.10. Encuestas dirigidas a Clientes Profesionales (Transformador, Mayorista, Revendedor) y a Clientes Finales .

El instrumento empleado tiene la finalidad de conocer la opinión del tipo de cliente hacia la empresa. El cuestionario diseñado (Anexo A) está esencialmente construido con preguntas cerradas dicotómicas, entendiéndose por tales según Hernández y otros (1998) aquellas que anticipan dos posibles alternativas de respuestas; así como otras de varias alternativas combinando con preguntas abiertas, en situaciones en las que sea necesario profundizar en la opinión.

El cuestionario contiene variables, dirigidas a medir la mezcla de mercado y necesidades del cliente. La primera parte aborda la frecuencia de compra, tipo de compra, precio, distribución de mercancía, productos y tipo de empaque que se ajuste a sus necesidades; surtido de interés para el cliente; atención al cliente, comodidad y Lay out.

La muestra es no probabilística. Se utilizó la técnica de puntos de encuentros, establecidos en lugares estratégicos de las tiendas tales como

cajas en línea exclusivas para clientes profesionales, salida de la tienda y oficina de ventas especiales. Para los clientes finales, se aplicó en las entradas y salidas de las tiendas.

Las encuestas se realizaron en dos turnos, en horarios comprendidos entre 6:30 a.m. a 8:00 a.m. y de 6:00 p.m a 8:00 p.m., ya que son las horas más frecuentes de tránsito de clientes Profesionales. Para los clientes finales los horarios en los que se aplicó el instrumento fueron de 11:00a.m. a 2:00 pm y de 5:00 p.m. a 8:00 p.m-, horarios de mayor frecuencia de visita de estos clientes Se aplicó este instrumento solo en las tiendas de La Yaguara y Guarenas (Gran Caracas).

En La Yaguara se llevó a cabo en los meses de Marzo y Abril del año 2003. En Guarenas, se realizó en los meses de Junio y Julio del año 2003.

3.3.11. Entrevistas

La aplicación de este método se inserta dentro del modelo de conversación guiada y el instrumento protocolo de la investigación, contiene una presentación de los objetivos de la entrevista y luego un listado de preguntas, tanto abiertas como cerradas, referida a la temática de la investigación. Las entrevistas fueron dirigidas a directivos y personal base de la empresa a estudiar, así como a clientes Profesionales.

3.3.12. Entrevistas a Clientes Profesionales

Este instrumento (Anexo B) fue diseñado con el objeto de ampliar la información y verificar ciertos datos que se originen de la información recolectada a través de la aplicación de encuestas. Sin embargo, contiene un conjunto de preguntas adicionales relacionadas con la medición de variables vinculadas con lo que Makro ofrece al cliente y lo que el cliente espera de Makro. Prato (2000)

La entrevista contiene una serie de preguntas abiertas y cerradas para medir los diferentes aspectos relevantes del problema de estudio. Las variables que estarán involucradas durante la entrevista son de hábitos de compra y visión hacia Makro como proveedor en el caso de los clientes profesionales.

La entrevista se aplicó simultáneamente a las encuestas, por tanto fue aplicada en las mismas tiendas La Yaguara, Guarenas.

Durante las visitas realizadas para la observación y evaluación de las zonas de influencias de las tiendas, donde se encuentran ubicados tanto los competidores como los clientes, se establecieron contactos con proveedores, competidores de las zonas. De manera que la selección se realizó por conveniencia y la disposición de las personas entrevistadas. En el caso de

Guarenas, entre los contactados se encuentran: Arepera Tropical AA, El Sabueso, El Trompillo ,La Guapísima de Oriente ,Distribuidora Kamera, Comercial el Triunfo, Distribuidora Yenomar y el Piquito Caliente entre otros. En La Yaguara, se contactó a Granja Espinoci , Agencia e festejos El Sultan, Agencia de Festejos Franchi, Comedores A Paso de Vencedores, Atanasio Cancio Distribuidor de Carnes, Comercial Rachi y Universidad Católica Andrés Bello entre otros.

3.4. Entrevistas a Directivos y Personal Base de las áreas Comerciales de la empresa objeto de estudio.

La identificación y consulta tanto a directivos de la empresa como a personal base, constituyen un medio eficaz para reconocer cuales son las expectativas y visión de la empresa en el futuro, sus principales problemas, etc. El cuestionario (Anexo C) diseñado para tal fin consta de varias preguntas tanto abiertas como cerradas que permiten obtener la información requerida. Prato (2000).

Está conformado por siete partes principales. Las tres primeras orientadas a la identificación de la empresa, definición de los Centros de unidades estratégicas (CAE) y definición de las unidades de ventas, la cuarta parte mide las bases de las estrategias de surtido, la quinta parte se relaciona con

la evolución del sector , la sexta parte con la estructura de la oferta y la séptima parte con la visión de la calidad de servicio.. Este cuestionario fue

aplicado a Coordinadores de Ventas Especiales, Gerentes de Piso de Ventas, Jefes de Atención al Cliente, Gerente de Mercadeo, Directores de Compras y Gerentes Generales de Tiendas.

3.4.1. Procesamiento de la Data y Análisis de los Resultados

Se inicio esta etapa con la revisión de la información recolectada con el objeto de evaluar su calidad, identificar los posibles errores cometidos durante la fase de recolección y consecuentemente depurar los datos a ser analizados. Este proceso se realizo en tres fases a saber, la codificación y tabulación de las variables, la clasificación de las variables y el análisis.

3.4.2. Codificación y Tabulación de Variables

Fueron codificados aquellos datos susceptibles de ser cuantificados. Tal es el caso de las respuestas a las encuestas. Dichos datos se agruparon de acuerdo a su homogeneidad y se les asignó un número para su identificación y su registro en la base de datos. Los resultados provenientes de las encuestas fueron tabuladas electrónicamente en el programa de Microsoft

Excel . Cada encuesta derivó una base de datos a la cual se le aplicó el análisis estadístico descriptivo.

Los datos provenientes de las entrevistas fueron clasificados por áreas comunes de tratamiento de la información, para luego ser ordenados, conjuntamente con el resto de la información recolectada por otros medios, de acuerdo al esquema de análisis que se determinó adecuado según la información teórica previamente consultada.

3.4.3. Clasificación de las variables para el análisis

Debido a la cantidad de instrumentos y variables a ser manejadas en la investigación, se presentan a continuación las variables e indicadores ordenadas en un cuadro resumen de acuerdo al tipo y procedencia de la información.

Tabla N°2, Variables e Indicadores. Definición Real y Operacional.

Área	Definición Real	Definición Operacional	Instrumento
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de la oferta. <p>La manera como está estructurado el sector con relación a los oferentes que lo componen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de los Productos (Externa e Interna) 	Entrevistas a Directivos y Principales Clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> Barreras de Entrada y Salida 	Entrevistas a Directivos
	<ul style="list-style-type: none"> Carácter de la Competencia <p>El cómo se compete</p>	Precio, calidad de producto, ubicación, variedad de producto, servicio de transporte, seguridad, exhibición de productos, servicio al cliente	Entrevistas a: los principales clientes de las tiendas tomadas como muestra, y a directivos y personal. Encuestas a clientes.
Demanda	Necesidades del consumidor	Misión y Visión	Encuesta a consumidores. Herramienta (NC)
	Hábitos de Compra	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de compra, Tipo de compra, Horarios de compra 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a Clientes
	Mix del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Precio de Empaques Surtido Comodidad de la distribución de la mercancía en las tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a Clientes

Servicio al Cliente	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a Clientes
		<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a Directivos. • Encuestas a Proveedores
• Proceso	Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones requeridas por los clientes para obtener un servicio rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a Clientes
• Proceso	Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Visión del cliente sobre las instalaciones físicas, equipo, personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a Clientes • Encuestas a Directivos. • Encuestas a Proveedores
• Proceso (calidad técnica)	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del conocimiento para realizar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes • Encuestas a Directivos y Personal Makro
Proceso (Imagen)	Credibilidad	Confianza, Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes • Encuestas a Directivos y Personal Makro. • Encuestas a Proveedores.
Proceso	Seguridad	Sin riesgo, peligro o duda	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a clientes y Proveedores
Proceso	Comunicación	Mantenerlos informados (makro mail, señalización. Descuentos...)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes y Proveedores

3.5. DISEÑO DEL INSTRUMENTO:

3.5.1. PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará en tres fases. En la primera se formulará el problema, en la segunda se realizará una revisión de la literatura y en la tercera se realizarán los instrumentos, se validaran y aplicarán para recoger la información la cual será procesada y presentada.

3.5.2 RECOLECCIÓN DE DATOS:

Esté procedimiento se realizará a través de la aplicación del instrumento a los ejecutivos y personal de base así como a los consumidores de las tiendas Makro, de acuerdo a una selección que se basará en lo siguiente:

- Personal Activo de la empresa Makro Comercializadora con participación comprobada en el proceso de comercialización de la empresa.
- Clientes Makro de los diferentes niveles de comercialización que realicen sus compras en los Makro a estudiar.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y CONCLUSIÓN DEL OBJETIVO.

ESPECÍFICO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE MAKRO

COMERCIALIZADORA

RECOMENDACIÓN DE MODELOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y

PRESENTACIÓN DE MAKRO

Estructura Legal

Makro Comercializadora es una sociedad mercantil, constituida bajo la forma de compañía anónima con aporte de capital privado mixto.

4.. Reseña Histórica

Makro Comercializadora S.A. inicia sus actividades en el año 1968, después que un grupo de holandeses comenzaron a distribuir energía a través del carbón. Este grupo de holandeses buscaba el carbón en diferentes partes de África y lo distribuían a Europa siendo una de las fuentes de energía más importantes, convirtiéndose así en un distribuidor de servicio.

Luego el carbón pasó a un segundo plano como fuente energética y adoptaron una nueva estrategia de distribución de gas licuado. Mas adelante uno de los miembros de dicho grupo propuso distribuir otros productos además de fuente energética, entonces surgió la alianza con una compañía

alemana que había iniciado sistemas de grandes extensiones, básicamente de productos alimenticios, la cual llevaba el nombre de “Metro”. Una vez compuesta la sociedad, comienza a dar sus primeros pasos la cadena de tienda denominadas “Makro Comercializadora S.A.”.

Makro Comercializadora S.A., se fue desarrollando en el área de Europa teniendo como socio la cadena “Metro”, pero a su vez establecieron un acuerdo donde se proponía que el país donde se ubicara Makro bajo la gerencia de los holandeses no se ubicaría la cadena Metro bajo la gerencia alemana.

Al pasar los años Makro Comercializadora S.A. fue la única que continuó con su expansión hacia el Oriente y América, logrando en pocos años el desarrollo por todo el mundo, con el propósito de seguir creciendo.

Algunos sitios donde actualmente se encuentran ubicadas las tiendas Makro:

Internacionalmente:

- ◆ Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela en América del Sur.
- ◆ Bélgica, España, Grecia, Holanda, Polonia y Portugal en Europa (esta cartera fue vendida en 1999).
- ◆ Bangkok, China, Filipinas, Indonesia, Corea del Sur, Malasia y Taiwan en Asia.
- ◆ Marruecos en África.

En Venezuela:

- ◆ En el año 1992 fue ubicada la primera tienda Makro en la ciudad de Caracas en la zona de la Urbina, al igual que la instalación de la oficina central.
- ◆ En 1993 son aperturadas otras dos tiendas, Makro La Yaguara y Makro Valencia.
- ◆ En 1994 abre sus puertas en Maracaibo.
- ◆ En 1995 en Barquisimeto.
- ◆ Durante el año 1996 son aperturadas dos tiendas, una en Puerto La Cruz y otra en Puerto Ordaz.
- ◆ En 1997 se abre la tienda en Aragua.
- ◆ En el año 1999 es abierta la tienda de Makro en Guarenas.
- ◆ En el 2000 abrió sus puertas Makro Maturín y Makro San Cristóbal.
- ◆ En el año 2001 se abrieron tres tiendas, en Araúre, Barinas y Costa del Lago.
- ◆ En el año 2002 se abrieron las tiendas de El Tigre , Charallave y Merida.
- ◆ En el año 2004 se apertura la tienda de Paraguaya en el premier trimestre, esperando aperturar en el segundo semestre las tiendas de Trujillo, El Vija y Porlamar.

Misión y Objetivos de la Organización

Misión:

La Misión de Makro Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precio, calidad, y variedad para clientes que compran volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Para lograrlo se requiere:

- Alto volumen en ventas
- El mas bajo costo operativo posible
- Personal leal, productivo y altamente motivado
- Fuertes relaciones Comerciales con nuestros Proveedores,

Alto volumen de ventas:

Para lograrlo se requiere: .

- .Cultura de márgenes bajos, es decir "cuan más bajo podemos vender, no cuan mas alto podemos poner los precios".
- Promociones agresivas.
- Productos de alta calidad con énfasis en marcas bien posicionadas en el mercado.
- Compra focalizada y selectiva: "apuntar bien a lo que se quiere, no

dispersarse".

- Evitar productos de baja calidad.
- Planificación efectiva de los inventarios.
- Concentración de proveedores cuyos volúmenes nos permitan reducir los precios de compra.
- Entregas paletizadas con códigos de barra en cada producto.
- Control sobre el tamaño del surtido. Revisión regular del mismo.
- Desarrollo de marcas propias.

El mas bajo costo operativo posible:

Para lograrlo se requiere:

- Estricto control sobre la merma.
- Cultura de bajos costos.
- Control efectivo de inventarios.
- Flexibilidad e innovación.
- Fuerte relación comercial con nuestros proveedores, usando los últimos avances en métodos y tecnología.
- Efectivo sistema de control de costos.

Personal leal y productivo, altamente motivado:

Para lograrlo se requiere:

- Creer en nuestra gente y ser íntegros en nuestras relaciones con ellos. La justicia y la consistencia deben ser guías en nuestras políticas.
- Aceptar que los errores pueden ser el primer paso para aprender a hacerlo mejor, generando así soluciones para el futuro.
- Desarrollar una cultura de apertura. Debemos estimular a nuestra gente a hablar claramente. Oír es parte importante de gerenciar. La creatividad es esencial para nuestro futuro.
- Tener un efectivo programa de reclutamiento y selección.
- Tener un fuerte compromiso para el entrenamiento y el desarrollo de nuestro personal.
- Tener una estructura de beneficios competitiva y bonos por rendimiento.
- Proveer estabilidad laboral.
- Oportunidades internas de promoción.
- Tener el compromiso de "hacer las cosas simples"

Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores:

Para lograrlo se requiere:

- Negociar solo con empresas profesionales y respetables, interesadas en el desarrollo a largo plazo.
- Negociar abiertamente con nuestros proveedores y no comprometer nunca nuestra integridad y reputación.
- Contratar compradores que no comprometan nunca su honestidad e integridad.

- Desarrollar términos aceptables de relación y asegurarnos que los proveedores estén de acuerdo con ellos.
- Estimular la innovación y apoyar nuevos productos e iniciativas.
- Concentrar nuestro poder de compras, para obtener as, las mejores condiciones.
- Negociar fuerte y firmemente. Ser duros pero justos en la negociación.
- Desarrollar promociones y oportunidades que nos beneficien a todos.

Objetivos de la empresa y metas a trazar en mercadeo.

- Alto volumen de ventas (Un aumento de 46% en 12 meses).
- Promociones agresivas (dando de 2 a 7% de descuento por volúmenes de compra a clientes frecuentes).
- Productos de alta calidad con énfasis de marcas bien posicionadas en el mercado (Seguimiento trimestral del surtido).
- Concentración de proveedores cuyos volúmenes permitan reducir los precios de compra (Por lo menos en un 4%).
- Desarrollo de marcas propias tanto en el área de alimentos como en el de no alimentos . Todos los desarrollos basados en lo que quiere el cliente.
- Entregas paletizadas con códigos de barra en cada producto (En un promedio de 6 meses para concluir el proceso).

- Apertura de nuevas tiendas abarcando todo el territorio Nacional (En un promedio de tres anuales durante los próximos 5 años).
- Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores.
- Anualmente Negociar abiertamente con los proveedores y no comprometer nunca la integridad y reputación .
- Concentrarse en conocer profundamente al cliente. En los seis primeros meses deben estar contactados y actualizadas sus datas y conocidos a profundidad a los primeros tres mil cuatrocientos clientes (3.400).
- Concentrar el poder de compras para obtener así las mejores condiciones (Para obtener un incremento de ventas del 46% anual).
- Desarrollar promociones y oportunidades que beneficien a todos (Reducción de un 4% sobre el costo del producto, así como, promociones en fechas alegóricas).

Tipos de productos, productos sustitutos y principales clientes

Makro clasifica sus productos de acuerdo a dos Centros de Actividad Estratégica (CAE/UEN) y los principales grupos de productos para cada CAE de la empresa son:

CAE-1. Area Alimentos	CAE-2 AREA NO ALIMENTOS
Segmento 1. Alimentos básicos.	Segmento 1. Hogar.
Segmento 2. Alimentos perecederos.	Segmento 2. Catering.
Segmento 3. Farmacia.	Segmento 3. Ferretería.
Segmento 4. Licores.	Segmento 4. Textil.
Segmento 5. Detergentes.	Segmento 5. Oficina.
Segmento 6. Víveres.	Segmento 6. Electrodomésticos menores.
	Segmento 7. Electrodomésticos mayores.
	Segmento 8. Temporada.
	Segmento 9. Boutique y sonido.

Tabla N°3

Principales Grupos de Productos para cada Centro de Actividad Estratégico.

Para identificar los productos sustitutos, consideramos como producto el servicio de distribución que Makro ofrece a mayoristas, minoristas y a clientes institucionales (catering). Así entonces, los sustitutos a la distribución son:

- ◆ Mercados libres
- ◆ Cadenas de supermercados
- ◆ Automercados
- ◆ Tiendas por departamento
- ◆ Tiendas especializadas

Los principales clientes de Makro son:

- ◆ Medianos comerciantes
- ◆ Mayoristas
- ◆ Transformadores (Restaurants, panaderías, agencias de festejo, etc.)
- ◆ Distribuidores
- ◆ Detallistas.

Principales Competidores

Dependiendo del Centro de Actividad Estratégica (CAE) y los segmentos compartidos, Makro tiene diferentes competidores:

COMPETIDOR	SEGMENTOS DE LA EMPRESA		
	Segmento 1 Mayoristas	Segmento 2 Minoristas	Segmento 3 Catering
Mercados Libres	X		X
Droguerías	X		
Automercados		X	
Hipermercados		X	
Cadenas de Supermercados		X	

Tabla N°4

COMPETIDOR	SEGMENTOS DE LA EMPRESA		
	Segmento 1 Mayoristas	Segmento 2 Minoristas	Segmento 3 Catering
CAE-2 NO ALIMENTOS			
Tiendas por departamento		X	
Especializadas	X	X	

(la "x" indica los segmentos en los que se compite)

Se entiende por Mayoristas a: las ventas por volumen.

Por Minoristas a: las ventas al detal.

Por catering a: las ventas a clientes institucionales o transformadores.

Principales Proveedores

Área de Alimentos:	Área de No Alimentos:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Karnicos ◆ Monaca ◆ Isla Azul ◆ Inlaca ◆ Parmalat ◆ Nestlé ◆ Grupo Polar ◆ Cargil de Venezuela ◆ Montalban ◆ Heinz ◆ Procter & Gamble ◆ Colgate Palmolive ◆ Gillette ◆ Unilever Andina 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estruvenso ◆ La mia casa ◆ Tedisca ◆ Capi ◆ Inval ◆ Sauder ◆ Mattel ◆ Loklinca ◆ Oster ◆ Black & Decker ◆ Optiplast ◆ Manaplast ◆ Alfa Hogar ◆ Sansuy de Venezuela

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quaker ◆ Kellogg's ◆ Kraft ◆ Bayer ◆ Sustancia ◆ Jhonson & Son ◆ Jhonson & Jhonson ◆ American Distributors, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Phillip ◆ Offica ◆ Paragón ◆ Las Vegas Sound ◆ Hp ◆ Compaq ◆ Pro PC, etc.
---	---

Tabla N°5

Proceso de Comercialización

El proceso se inicia con la primera compra de productos que realiza la dirección de compra, los cuales se introducen a través del suplemento promocional "Makro mail". Las compras sucesivas la realiza el departamento de logística de cada tienda.

Las órdenes de compra se colocan por medio del sistema de Extranet al proveedor, luego los departamentos de logística tienen que confirmar la orden y fijar la hora y fecha de entrega de la mercancía.

Al llegar la mercancía a las tiendas, el departamento de recepción la recibe de manera de constatar que lo ordenado es lo mismo que lo recibido, luego es pasada al piso de venta.

El piso de venta coloca la mercancía en los sitios de exhibición asignados y se encarga que los espacios tengan las señalizaciones debidas (precios, habladores, etc.)

El cliente comprador selecciona la mercancía y se dirige al control final, que es el área de caja donde realiza el proceso de cancelación de la mercancía, si lleva productos que requieren ser chequeados antes de salir de la tienda o que posean garantía, los mismos deben ser dirigidos a otra área dentro de la tienda expuesta para este propósito.

Personal

Makro Comercializadora cuenta con una nómina aproximada de 1.828 empleados de las cuales el 5.7% laboran en Oficina Central y 94.3% laboran en las diferentes tiendas a nivel nacional. Del personal que labora en la Oficina Central, 46% posee grado de Técnico Superior Universitario, 53% grado Universitario y 1% bachiller. En las tiendas, 43% del personal es Técnico Superior Universitario, 30% tiene grado universitario y 27% es bachiller.

Organización

La estructura varía según la clasificación de la tienda, la cual está basada en el tamaño que la misma tenga:

- Tiendas “D” (12.300 mt²): La Yaguara y la Urbina
- Tiendas “C” (9.500 mt²): Puerto La Cruz, Puerto Ordaz y Maracaibo, Valencia

- Tiendas “B” (5.200 mt2): Guarenas, Aragua, Maturin, San Cristobal, Barquisimeto.
- Tiendas “A” (3.200 mt2): Merida, Araure, Costa Oriental del Lago, El Tigre, Merida , Barinas , Charachave, Paraguana.

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Luego de hacer un análisis exhaustivo de las diversas necesidades que tiene la gente, mediante un sistema de ponderación (de acuerdo a nivel de importancia) se escogieron aquellas necesidades características de las personas que visitan Makro; posteriormente, analizamos de qué manera Makro satisface o podría satisfacer esas necesidades. El resultado de este análisis se resumen a continuación:

<u>Necesidades</u>	<u>Forma de Satisfacerla</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación, vestido, calzado, higiene (salud), entretenimiento - Ahorro económico (cliente detal) / margen de ganancias (cliente comercial) - Frescura, limpieza, durabilidad, confianza - Ahorro de tiempo / optimización del tiempo - Facilidad de pago - Presentaciones acorde al volumen de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de productos (Alimento y No Alimento) - Precios bajos - Calidad / productos de marcas reconocidas - Velocidad en atención al cliente, entregas oportunas en puerta del cliente, amplitud de categorías de productos - Variedad de presentaciones

<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de acceso - Comodidad en el horario - Seguridad física - Ambiente agradable - Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica en las entradas de la ciudad - Horario corrido los 360 días al año - Instalaciones con vigilancia, bien iluminadas - Amplitud de pasillos, aire acondicionado, ambiente musical - Cajas especiales, reconocimientos por volumen de compra, reconocimiento por constancia en las compras
--	--

Tabla n°6

Basados en estas necesidades, el Liderazgo en Costos es lo que hace a Makro positivamente únicos.

Visión

Perfil actual y en cinco (5) años, comparado con el promedio del mercado:

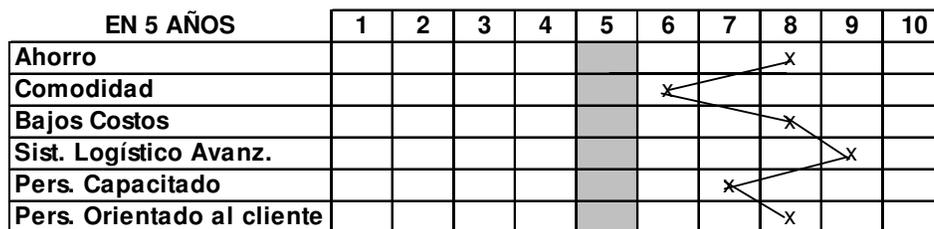
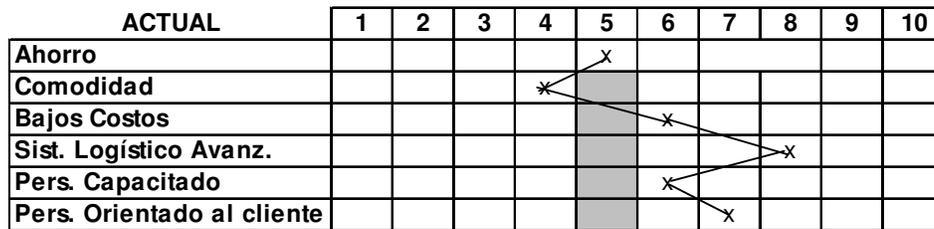


Gráfico N°7

Consolidar en Venezuela la mejor opción en redes de tienda, considerando la calidad y amplitud de los productos y la satisfacción del cliente para un

desarrollo sostenible a largo plazo, constituyendo un recurso humano de categoría y una óptima estructura de costos.

Propósito Estratégico

- ◆ Ser la mejor oferta del mercado relativo al ahorro / ganancia del cliente
- ◆ Desarrollar y Fortalecer la capacidad de servicio al cliente (comodidad y tiempo)
- ◆ Implementar una filosofía de minimización de costos

Objetivos Generales

- ◆ Lograr alto volumen de ventas, incrementando la participación de mercado
- ◆ Mantener el más bajo costo operativo posible
- ◆ Contar con personal leal, productivo y altamente motivado
- ◆ Mantener fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores
- ◆ Estrechar relaciones comerciales y crear alianzas estratégicas para el beneficio de nuestros clientes
- ◆ Desarrollar relaciones con la comunidad que nos rodea.

Posición Situacional

Desde el punto de vista gerencial se entiende que las actividades comerciales de la compañía abarcan diferentes mercados con características diferentes, por lo que aún no se ha enfrentado a competidores directos. Sin embargo, se observó como en el año 2001 ingresó tímidamente al mercado el grupo francés Casino a través de la adquisición del grupo CATIVEN aperturando en tres años tres tiendas, este grupo se caracteriza por ser muy agresivos a nivel de detallistas. En la actualidad, el crecimiento de Makro ha sido rápido, abriendo 17 tiendas en apenas 10 años. Este crecimiento no ha sido solamente interno, pues también ha incrementado su participación en los diferentes mercados en los cuales se encuentra, gracias a la variedad de productos que ofrece y a una excelente capacidad logística que le permite estar al día con el negocio. Esto le ha permitido a Makro fortificar su posición en el mercado de distribución de alimentos y penetrar en el mercado de productos no alimenticios, previendo futuros competidores directos.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Estructura de La Oferta

Concentración de la oferta

La oferta se maneja como un oligopolio donde pocos oferentes manejan el mayor porcentaje del mercado.

Diferenciación de los Productos

Diferenciación Externa.

La ubicación estratégica de las tiendas que se encuentran en las entradas y salidas de la ciudad, alta variedad de productos, facilidad de estacionamiento y seguridad.

Diferenciación Interna.

Unidades de empaques diferentes ajustadas a los distintos canales de comercialización y que están mejor preparados para surtir a la población en caso de cualquier emergencia nacional.

Según la matriz de diferenciación de productos, Makro se encuentra ubicado en el cuadrante IV, donde se recomienda desarrollar las 5P.

Análisis de competitividad y del entorno

Modelo de Competencias Porter

Según la Estructura de Competencia Ampliada de Michael Porter podemos identificar los siguientes elementos en el análisis del entorno del negocio en el cual la empresa se desenvuelve:

◆ **Amenaza de Ingreso de nuevos Competidores:**

– **Barreras de Ingreso:**

Se entienden como las dificultades en el ámbito económico, tecnológico, político, gubernamental, legal, social y cultural para que una empresa pueda entrar en determinado negocio. Entendiendo el negocio como la distribución o comercialización de bienes por volumen existe sobretodo la limitación del capital para poder entrar a competir en un negocio de tan elevada envergadura. Desde el enfoque de Porter se evidencian varios elementos reconocidos como barreras de entrada de especial interés en el sector de la distribución por volumen, sobretodo si consideramos que en el deseo de una empresa con estas características, el liderazgo en costos es sumamente importante. Tal es el caso de las economías de escala, la desventaja en costos (básicamente relacionada con los conceptos de localización favorable

y curva de aprendizaje), la estructura de precios bajos y la reacción esperada de los competidores actuales. En los últimos 5 años se pudiese comentar que estas barreras parecieran haberse intensificado, pues el renglón económico ha generado una mayor dificultad para aventurarse a traspasar estas demarcadas barreras.

◆ **Competencia actual y Nivel de Rivalidad:**

Dentro del sector, la competencia actual es un aspecto de especial relevancia para el análisis del entorno. Cabe especial mención al considerar este cuadro central de la proposición de Porter, el caso del número de competidores equilibrados, basando ese equilibrio en las posibilidades amplias que tendría este negocio, sobretodo en el caso de una economía funcionando de manera normal, sin la expectativa constante del mundo político. Es también de considerar el crecimiento lento del sector, reconocido así por lo maduro o establecido que está como producto o servicio dado a la sociedad. La interferencia de los gobiernos, si bien no es de un peso demasiado alto, sí establece un factor a considerar, sobretodo por su participación en temas como la determinación de la canasta básica alimentaría y los posibles controles de precios que se quieran establecer para los productos que forman parte de dicha canasta o de otros productos en los cuales pueda existir un especial interés en el desarrollo o consumo de

los productos nacionales, generando todo esto interferencias en los mercados.

También es bueno comentar que se considera importante analizar el peso que puedan representar empresas trasnacionales en el sector, así como las posibles barreras de salida. Estas barreras son iguales que las de entrada, pero que se presentan como una dificultad para que una empresa pueda salir del negocio en el que está. Generalmente en el negocio de distribución de bienes por volumen no se encuentran mayores restricciones para la salida de una empresa del negocio, salvo el posiblemente relacionado con el aspecto económico con relación a la venta de los activos fijos o algunas posibles restricciones de orden social o gubernamental. En el caso concreto de los activos, estos no son de una especificación técnica tan avanzada que los haga únicos en el mercado, por lo cual dicha barrera quizás solo se analice por el mismo volumen de dichos activos, mas que por sus consideraciones particulares.

Amenaza de Productos Sustitutos:

En el entorno analizado, los sustitutos más cercanos al modelo de negocio aplicado son los propios proveedores que pueden vender directamente sus bienes al consumidor final, consumidor transformador u otro eslabón más

abajo en la cadena de comercialización. Es importante tomar en consideración esta amenaza, pero, sin embargo, por los beneficios que conlleva actualmente para todos los miembros de esa cadena de distribución, el modelo existente basado en un gran mayorista que centraliza gran parte de las operaciones, pudiendo ofrecer ventajas, tanto para proveedores (al poder colocar su producto), como para consumidores (al poder encontrarlo a buen precio), pareciera que dichos sustitutos no tiene tanto empuje como para considerarlo una verdadera amenaza. Por otro lado, son también sustitutos del sector las cadenas de supermercados convencionales, abastos, bodegas y cualquier otra forma de comercializar bienes de consumo, con la particularidad de que estos modelos de negocio están enfocados en el cliente / consumidor final o minorista. (De allí la consideración de sustituto y no competidor, debido a que tiene otras características claras de su patrón o nicho del negocio).

Sin duda alguna en todo este análisis de los sustitutos está totalmente de manifiesto tanto la calidad como el precio relativo, tanto del servicio brindado como de los productos ofrecidos, y en dichos aspectos estaría la clave de que el negocio funcione con las características propias del mismo y no tenga el riesgo de ser desplazado por un sustituto. Cabe también mencionar que los avances tecnológicos, así como la competitividad deben ser analizados con relación a los sustitutos del negocio.

Poder de Negociación de Proveedores:

En los negocios grandes y con altos volúmenes de ventas, suele haber proveedores grandes que quieran aprovechar las oportunidades que les da el mercado. Aunque se habla de altos volúmenes, a veces son pocos los proveedores que dominan gran parte del sector, sobretodo en países subdesarrollados donde grandes empresas suelen tener amplias participaciones en varios renglones de un mismo o incluso de varios mercados. Entonces de esta manera se evalúa la incidencia de tener pocos proveedores (se entiende así para algunos casos, más no para todos), el alto costo que conlleva tener que cambiar en alguna oportunidad de proveedor, el impacto que existe sobre la competitividad de la empresa y la propia habilidad de negociar que puedan tener dichos proveedores.

También es importante mencionar, como ya lo habíamos considerado en las amenazas de los sustitutos, el posible riesgo de integración aguas abajo de nuestros proveedores; esto los colocaría como sustitutos directos, amenazando además al gran bastión del negocio como lo es el liderazgo en costos. Claro está que aparentemente los proveedores no estarían interesados en intervenir en un sector tan complicado como la comercialización, arriesgando no poder colocar todos sus productos, pero pudiesen existir algunos rubros en los cuales fuera oportuno, tomando en consideración la situación específica del país.

Poder de Negociación de Clientes / Compradores:

Generalmente no existen pocos compradores en este tipo de negocios, lo cual minimiza mucho el poder de negociar que tengan los clientes, sin embargo si existen otras consideraciones que le darían al cliente alguna herramienta negociadora con respecto al sector de distribución de bienes por volumen. Básicamente los clientes se apoyan en que compran productos sin nivel de diferenciación y que les resulta de muy bajo costo el tener que cambiar de proveedor. Por otro lado, también hay que considerar, aunque con menor ahínco, el hecho de poder comprarles directamente a proveedores, situación que dependería más de los proveedores que de los propios clientes. Por último, los clientes podrían organizarse de mejor manera y tener mayor información con respecto al mercado, lo cual representaría otro punto a su favor para negociar con sus potenciales suplidores.

Análisis del Entorno Macro

Para el cierre del 2003, según el informe económico del Banco Mercantil, el 82% de la población económicamente activa no está formalmente empleada, El sector interno experimento una fuerte contracción del producto por segundo año consecutivo, caída de la inversión, alta inflación y aumento del

desempleo, con un sector externo fortalecido a expensas del rígido control cambiario implantados a inicios del año 2003, coadyuvado por un mercado petrolero con precios en recuperación que compensaron, en términos de ingresos externos, la caída que se produjo en la producción petrolera.

La liquidez monetaria en los bancos provocó naturalmente una fuerte caída en las tasas de interés. Así la tasa activa promedio anunciada por los seis principales bancos disminuyó de 34% en enero del 2003 hasta 19.5% en diciembre. La tasa de depósito a plazo experimentó una reducción menor del orden de 12.1%, para registrar un diciembre de 14.2%. La combinación de la caída de las tasas de interés y el repunte de la inflación, hicieron que los réditos reales empeorarán. Así la tasa de interés real activa fue de 2.4%, lo que contrasta con el rendimiento real positivo del 2002 (4.5%). En cuanto a las tasas reales pasivas tuvieron un rendimiento real negativo de 7.5% en comparación al -2.2% del 2002.

El aspecto político refleja una de las más adversas crisis que se hayan tenido jamás, todos los actores que participan en el país, entiéndase: Iglesia, empresarios, partidos políticos, sector obrero entre otros no logran entenderse con el ejecutivo nacional dando como resultado un clima de desconfianza que de una manera muy directa impacta las posibles inversiones extranjeras que en algún momento pudieron haberse iniciado, adicional a esta condición se tiene la creación de algunas leyes que atentan contra la seguridad jurídica de los inversionistas.

Todo el escenario referido con anterioridad hace pensar que las condiciones actuales para el ámbito del negocio de comercialización de bienes de primera necesidad se ha visto afectado negativamente a lo largo de los últimos cinco años, acentuándose la tendencia en los últimos dos años.

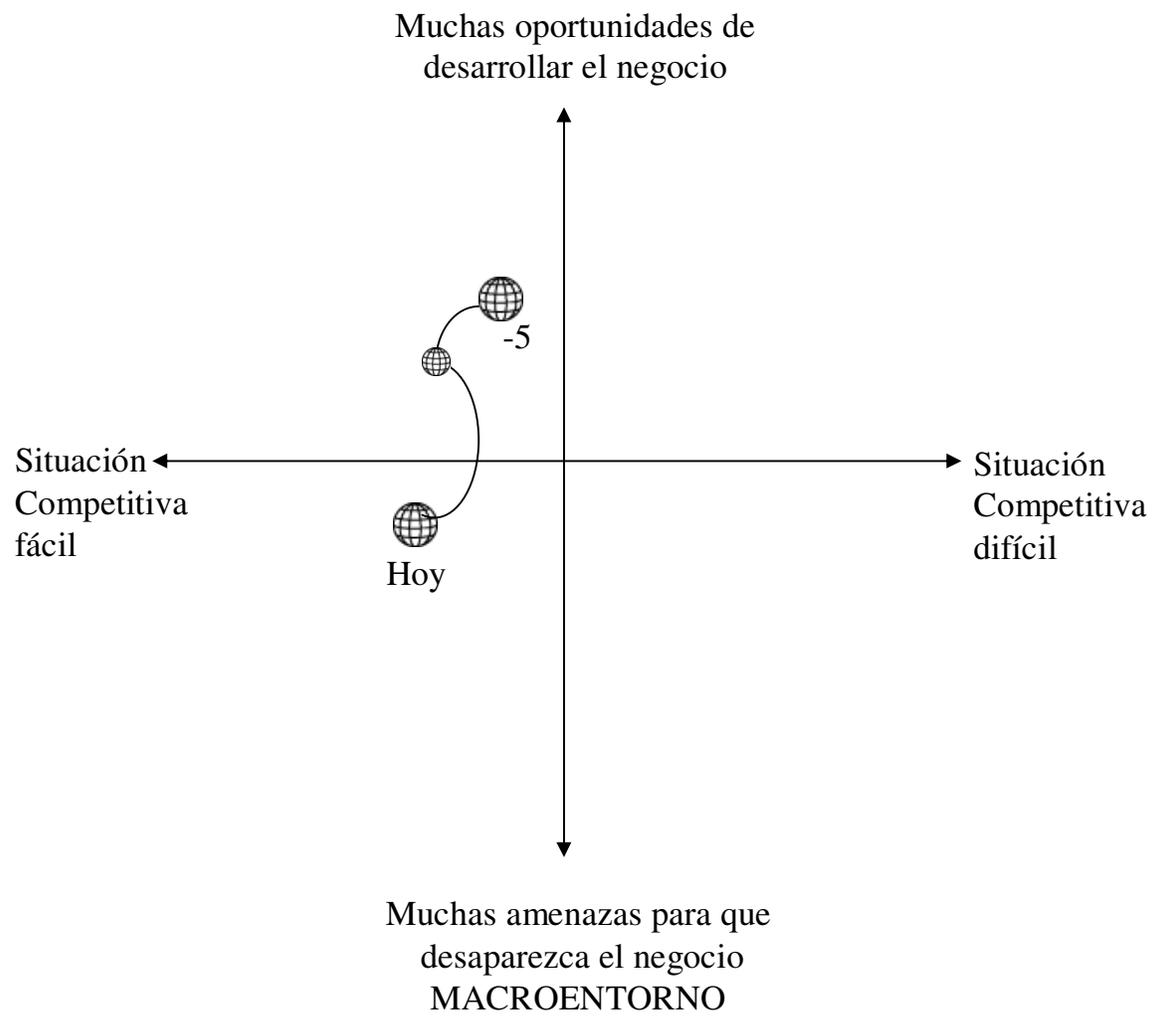


Gráfico nº8

Carácter de la Competencia

El análisis del carácter de la competencia se realizaron sobre los siguientes aspectos:

Precio, Crédito a los clientes, Calidad del producto, Ubicación, Variedad de productos, Servicio de transporte, Seguridad, Exhibición de productos y Servicio al cliente. Estos rubros se han determinado como Factores Claves de Éxito de acuerdo con la siguiente explicación:

Precio

El tener precios bajos permite tener mayores ganancias. Los clientes, en su gran mayoría, son de tipo institucional, transformador o revendedor, y necesitan obtener precios bajos para aumentar su margen de ganancia (llamamos clientes institucionales a los compradores que representan a instituciones gubernamentales o a empresas no orientadas al comercio de alimentos; los clientes transformadores por lo general poseen restaurantes o establecimientos donde se expende la comida ya preparada y los clientes revendedores expenden al detal o a otros revendedores la mercancía.)

Crédito

El financiamiento de las compras permite a los clientes tener mayor poder adquisitivo, haciéndole posible trabajar con capital prestado al demorarse la fecha de pago. Los competidores de Makro otorgan crédito.

Calidad del Producto

La calidad de los productos es importante pues de ella depende la imagen y confiabilidad de los clientes de Makro frente al público que consume sus productos.

Ubicación.

Una buena ubicación permite a los clientes tener un rápido acceso a las instalaciones de venta, lo que redundará en mayor facilidad y comodidad para éstos al realizar sus compras

Variedad de Productos.

Permite tener mayor variedad de clientes, ya que la variedad de productos se ajusta a la variedad de intereses de éstos. Esto se traduce en mayores ventas.

Cuando nos referimos al carácter de la competencia sería una forma apropiada de llegar a determinar cómo se compete, no obstante este tipo de información no es fácil de obtener. Aunque menos exacta, la jerarquización

de los esfuerzos de la empresa en materia de mercadeo, es una técnica que puede ser muy útil para determinar el carácter de la competencia. Esta técnica incluye un análisis comparativo de dichos esfuerzos con los realizados por los principales competidores. Cuando nos referimos en la tabla a Esfuerzo es al de la empresa a estudiar y cuando nos referimos a Comparación es como la mido, somos nosotros (empresa objeto a estudio) con respecto a ellos (competidores) si colocamos 0 es que es igual, +1 es superior y -1 es inferior.

Carácter de la Competencia

COMPONENTE	ESFUERZO	COMPARACIÓN
a- Precio	4	-1
b-Crédito	1	-1
c- Calidad de Producto	5	0
d.-Ubicación	5	0
e.-Variedad de Producto	5	1
f.- Servicio de Transporte	1	-1
g.- Seguridad	5	1
h. Calidad de Servicio al Cliente	5	1

Tabla n°8

Servicio de Transporte

Éste tipo de servicio facilita ahorrar tiempo y brinda comodidad a los clientes

Seguridad

Es de todos conocida la inseguridad de los bienes y las personas en Venezuela. La seguridad permite disminuir este tipo de riesgos.

Calidad de Servicio al Cliente

Es lo que da la lealtad, crea la imagen de la empresa y es parte fundamental de cualquier estrategia a implementar para incrementar las ventas.

Exhibición de Productos

Fomenta la compra compulsiva de todos los segmentos de clientes, que ven la oportunidad de realizar compras personales cada vez que visitan Makro. Exhibir los productos permite tener mayores ventas que mostrar catálogos de éstos pues permite tener contacto con los productos y su variedad. Facilita la compra por volumen al cliente desinformado.

Matriz de Análisis del Carácter de la Competencia según Vivas Reyes (2000)

COMPARACIÓN	ESFUERZO					
		1	2	3	4	5
-1	b,f				a	C,d
0						o
1						E,g,h

Este sector indica que es bueno si no es un factor clave del éxito

En este sector la competencia hace igual que nosotros

Este es un sector de alta competencia

En este sector nosotros hacemos más que la competencia (puede ser una oportunidad.

Tabla nº8

A partir de la ubicación de los componentes en ésta matriz podemos concluir:

- En éste sector industrial se compite, desde el punto de vista del mercadeo, con precios (**A**), calidad de producto (**C**) y ubicación (**O**).
- Los rubros variedad de productos (**E**), seguridad (**G**) y exhibición de productos (**H**) se constituyen en oportunidades para Makro, pues son Factores Claves de Éxito.
- Crédito (**B**) y servicio de transporte (**F**) constituyen amenazas para Makro, ya que son Factores Claves de Éxito.

Análisis Estratégico Interno

La mejor estrategia de mercado es aquella que haciendo uso óptimo de los recursos adecuados, puede conducir a la empresa a lograr una posición competitiva sustentable. De allí que en el diseño de esa estrategia se haga necesario el análisis y valoración de los recursos y potencialidades con que cuenta la empresa, para poder obtener provecho de las oportunidades, hacer frente a los problemas y amenazas y, en consecuencia, poder garantizar la consecución de los objetivos de mercadeo.

Esté análisis está orientado a evaluar las reales fortalezas y debilidades de la organización, a través del resultado de entrevistas y encuestas de manera que permita diseñar una estrategia de mercadeo apropiada y alcanzar una posición competitiva envidiable frente a sus adversarios. Esta posición debe conducir al bienestar del consumidor , al disponer de productos de calidad que se ajusten a sus necesidades y al de los empleados accionistas al verse garantizado su futuro económico.

Identificación de Debilidades y Fortalezas de la Empresa

	Aspectos de la empresa	Fortalezas	Debilidades
A	Imagen de la Empresa	X	
B	Conocimiento del Entorno	X	
C	Estudios de Mercado	X	
D	Captación y retención de personal capacitado	X	
E	Experiencia del tren ejecutivo	X	
F	Calidad de los Productos	X F2 (Productos Secos)	X F1 (Productos Perecederos)
G	Variedad de Productos	X	
H	Precios	X	
I	Servicio al Cliente		X
J	Poder de negociación	X	
K	Ubicación Geográfica	X	
L	Seguridad	X	
M	Capacidad Financiera	X	
N	Crédito		X

Tabla n°9

Evaluando las Fortalezas y Debilidades de la empresa en materia de mercadeo , mercadeo relacional en función de las ventajas comparativas y las competencias distintivas.

Luego de obtener la lista de identificación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa se procedió a ubicarlas en diferentes matrices de manera de validar si son o no verdaderas debilidades y verdaderas fortalezas. Se inicio el análisis evaluando la importancia de las Ventajas Comparativas (como

estoy con respecto a los demás) y con las Competencias Distintivas (hasta que punto somos buenos en algo). Para ello se utilizo una escala (-1,0,+1) para el análisis de las Ventajas Comparativas y una escala de (0,1) para las Competencias Distintivas.

Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa en materia de mercadeo, en función de las ventajas comparativas y las competencias distintivas.

	FORTALEZAS	VENTAJAS COMPARATIVAS (-1,0,+1)	COMPETENCIAS DISTINTIVAS (0.+1)
A	Imagen de la empresa	1	1
B	Conocimiento del entorno	0	1
C (C1y C2)	Estudios de Mercados	0 1 C1 C2 (Grupo Cacino) (otros)	1 1 C1 C2 (Grupo Cacino) (otros)
D (D1y D2)	Captación y retención de personal capacitado	0 1 D1 D2 (Grupo Cacino) (otros)	1 1 D1 D2 (Grupo Cacino) (otros)
E	Experiencia del tren ejecutivo	1	1
F (F1y F2)	Calidad de Productos Perecederos y No Perecederos	0 F2 (Productos N.P.)	1 F2 Productos N.P.)
G	Calidad de Servicio al Cliente. Profesionales y Finales	-1 G2 (Clientes Prof.)	1 G2 (Grupo Prof.)

H	Precios	0	1
I	Variedad de Productos	0	1
I	Variedad de Productos	0	1
J	Poder de Negociación	1	1
K	Ubicación Geográfica	0	1
L	Seguridad	1	1
M	Capacidad Financiera	1	1

	DEBILIDADES	VENTAJAS COMPARATIVAS (-1,0,+1)		COMPETENCIAS DISTINTIVAS (0.+1)	
F (F1y F2	Calidad de Productos Perecederos y No Perecederos	-1 F1 (Productos N.P.)		1 F1 Productos N.P.)	
G	Calidad de Servicio al Cliente. Profesionales y Finales	1 G1 (Clientes Prof.)	-1 G2 (otros)	1 G1 (Grupo Prof.)	0 G2 (otros)
N	Crédito	-1		0	

Tabla n°10

Matriz de análisis de ventajas comparativas y distintivas

V C				
C D		-1	0	1
	0	N		
	1	F1,G2	D1,K,H,I,F2,C1,B	D2,J,E,C2,L,A,M

Tabla n°11

Resultados de la Matriz

Al realizar la matriz de análisis de las Ventajas Comparativas y de las Competencias Distintivas se obtuvo los siguientes resultados:

- **Como verdaderas fortalezas:** Poder de Negociación (**J**), Capacitación y Retención de personal capacitado comparado con la competencia principal el Grupo Cacino (**D2**), Experiencia del Tren Ejecutivo (**E**), Estudios de Mercados (**C2**), Seguridad (**I**), Imagen de la Empresa (**A**), Capacidad Financiera (**M**).
- **Como ciertas fortalezas:** Capacitación y Retención de Personal Capacitado en comparación con la principal competencia el Grupo Cacino (**D1**), Ubicación Geográfica (**K**), Precios (**H**) Variedad de los Productos (**I**), Calidad de los Productos (productos de no

perecederos) (**F2**), Estudios de Mercado (**C1**) , Conocimiento del Entorno (**B**).

- **Como verdadera debilidad** el crédito (**N**).
- Y como ciertas debilidades la calidad de los productos en cuanto a productos perecederos (**F1**) y la Calidad de Servicio al cliente en comparación con los otros competidores (**G1**).

Evaluación de las Fortalezas y Debilidades a través del método de los Factores Claves del Éxito.

F.C.E.	IMPORTANCIA (1 – 5)	EVALUACIÓN (0 – 5)
A. Calidad	5	4
B. Variedad	4	5
C. Precio	5	4
D. Crédito	5	0
E. Servicio al Cliente	5	3

Tabla n°12

Matriz de análisis de los factores claves de éxito

EVALUACIÓN								
IMPORTANCIA		0	1	2	3	4	5	
	0							
	1							
	2							
	3							
	4							B
	5	D		E			A ,C	

Verdadera Debilidad

Fortaleza

Reserva

Irrelevante

Tabla n°13

Resumen de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- ◆ Makro cuenta con un sistema logístico de avanzada que le permite manejar eficientemente el negocio.
- ◆ Makro se caracteriza por negociar por volumen con los proveedores, lo que le permite asegurar precios competitivos.
- ◆ Se cuenta con una sólida capacidad financiera, apoyada por la estabilidad y solidez de sus socios accionistas.
- ◆ Existen relaciones sólidas y de apoyo mutuo con los proveedores.

- ◆ Deficiencia de programas para atención al cliente.
- ◆ Se tienen pocas relaciones con la comunidad.
- ◆ Imagen pobre de Makro en cuanto a atención al cliente.
- ◆ Control de cuotas de importación.
- ◆ Regulación de precios

Análisis de Fortalezas y Debilidades desde las Perspectiva de Clientes

Pares producto-mercado:

En el caso de Makro los productos los podemos agrupar en dos clasificaciones: alimento y no alimento. Mientras que el mercado más importante en el que participan estos productos es el de Distribución por volumen.

Utilizando la matriz McKinsey-GE se evaluó los factores claves que determinan el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa. Esos factores son calificados de acuerdo a la importancia del criterio, medida en la escala del 1 al 5 (1= Poca o ninguna importancia, 5= Máxima importancia), además los factores son evaluados en la escala del 0 al 5 (0= manifestación nula o mínima del criterio, 5= manifestación máxima del criterio).

PAR: Alimento-Distribución

ATRACCIÓN DEL MERCADO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN	POTENCIAL
Crecimiento del mercado	3	2	6
Tamaño del mercado	5	5	25
Número de competidores	5	5	25
Poder Adquisitivo	3	3	9
Regulaciones Gubernamentales	4	3	12

POSICIÓN COMPETITIVA	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN	POTENCIAL
Diversidad de productos	5	5	25
Capacidad financiera	4	4	16
Estructura de costos	4	4	16
Economías de escala	5	5	25
Capacidad de adaptación a los cambios en los factores social y gubernamental	3	3	9

Tabla n°14

PAR: No Alimento-Distribución

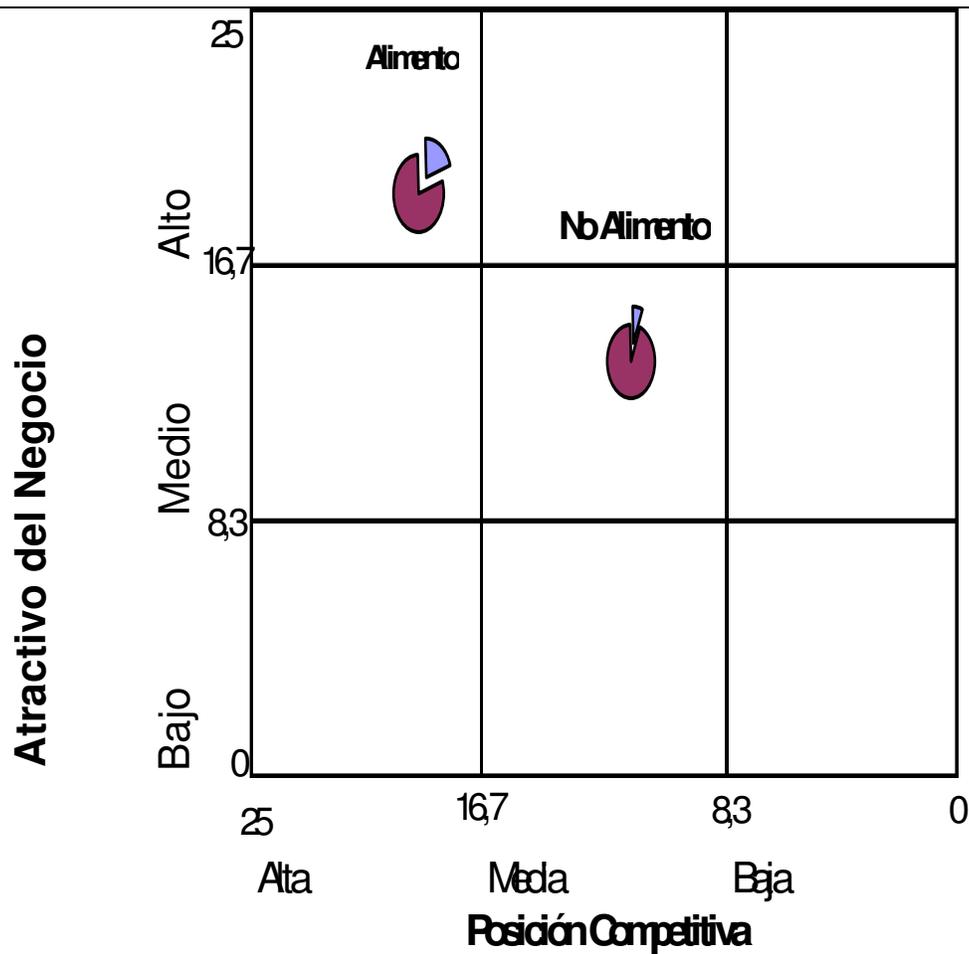
ATRACCIÓN DEL MERCADO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN	POTENCIAL
Crecimiento del mercado	3	3	9
Tamaño del mercado	5	4	20
Número de competidores	4	3	12
Poder Adquisitivo	5	4	20
Regulaciones Gubernamentales	4	2	8

POSICIÓN COMPETITIVA	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN	POTENCIAL
Diversidad de productos	5	3	15
Capacidad financiera	4	4	16
Estructura de costos	4	3	12
Economías de escala	5	2	10
Capacidad de adaptación a los cambios en los factores social y gubernamental	3	3	9

Tabla n°15

El valor promedio calculado para la atracción del mercado Distribuidor de Alimentos es 17,2. Por otro lado, el valor promedio calculado para la posición competitiva en el área de Alimentos es 18,2. Para el mercado Distribuidor de No Alimentos el atractivo promedio es 13,8 y la posición competitiva promedia 12,4.

Ubicando los valores corregidos en el gráfico nos queda:



% Participación Producto Mercado

Producto	Distribución
Alimento	3,3%
NbAlimento	1,1%

Gráfico nº7 Participación Producto Mercado

El par Alimento-Distribución:

- Contribuye altamente a agregar valor a la empresa, puesto que Makro tiene una posición altamente competitiva para este tipo de productos, aunado al atractivo que muestra el mercado por ser de consumo masivo y que satisface necesidades básicas.
- A pesar de que estos productos representan poco margen de ganancia, son el mayor volumen de los ingresos de Makro y el primer aporte al flujo de efectivo. Al efectivo contribuyen positivamente ya que las ventas son totalmente al contado mientras que el margen de pago a proveedores es aprox. entre 60 a 120 días.

El par No Alimento-Distribución:

- No representan el mayor volumen de ventas pero el margen de utilidad en este tipo de productos es bastante alto y atractivo, lo que ayuda a financiar al rubro de Alimentos.
- Igualmente contribuyen medianamente al valor agregado y poco al flujo de efectivo, ya que por sus características son los menos vendidos.
- Este mercado es medianamente atractivo por estar restringido al poder de compra del mercado y por tratarse de productos duraderos no

imprescindibles. En este sector Makro es medianamente competitivo al no tener tanto poder de negociación, debido al poco volumen de compra de estos rubros.

Integral

	Misión	Visión	Propósito	Valor Ag	Rentab.	Creemto
Imagen	F	F	D	F	F	F
Marca	F	F	N/A	F	D	F

Tabla nº16

Imagen:

En lo que se refiere a la misión y visión, Makro ha sido consecuente desde sus inicios en construir una imagen en la mente de sus clientes como la opción de compra de precios bajos y de venta por volumen, así mismo la mayoría de sus productos más vendidos son los líderes de diferentes organizaciones tanto nacional como internacionalmente, por lo que la calidad de estos productos cuentan con el mismo respaldo de sistemas de calidad (normas COVENIN e ISO 9000) que originalmente certifican a estas organizaciones. El alto poder de negociación de Makro con sus proveedores ha sido un aval a la hora de conseguir una amplia variedad y en algunos casos exclusividad de los productos comercializados, asegurando al cliente el encontrar lo que busca en un mismo sitio. Makro ha desarrollado durante

su existencia en el país, diferentes estrategias para ofrecer más y mejores servicios a sus clientes distribuidores (su principal target) y en esa misma tendencia reconoce que la tarea está lejos de ser terminada, muy por el contrario que deber ir evolucionando en paralelo al negocio, por lo que si bien se considera actualmente una fortaleza cuando se mira hacia el futuro siempre será debilidad.

Marca:

Su marca propia "ARO", está teniendo una creciente aceptación por los clientes como sinónimo de precios bajos y calidad en las categorías donde participa, lo cual ha dado como resultado el interés de la organización por extender la marca hacia otras nuevas categorías. En la actualidad la marca compete en más de 150 categorías de los productos comercializados por la empresa. Ambos tanto Marca como Imagen, son considerados que agregan valor al negocio y son fortalezas para la rentabilidad y crecimiento del mismo.

Socios/Proveedores

	Misión	Visión	Propósito	Valor Ag	Rentab	Riesgo	Creemto
Socio transnacional	F	F	F	F	F	F	F
Socio nacional	F	F	F	F	F	F	F
Grupo Polar	F	F	D	F	F	D	F
Unilever Andina	F	F	D	F	F	D	F
Procter & Gamble	F	F	D	F	F	D	F
Colgate- Palmolive	F	F	D	F	F	D	F
Manpa	F	F	D	F	F	D	F

Tabla n°17

Socios/Proveedores:

Para Makro sus socios más importantes (SHV grupo holandés y Empresas Polar) han representado el apoyo necesario para dar cumplimiento a la misión y visión del negocio al tiempo de servir de fuente de capital para la rápida expansión del negocio por todo el país, una de las fortalezas principales en el caso de Polar, es que al desempeñar doble rol (socio y proveedor estratégico) se encuentra más identificada para asegurar la imagen de sus marcas líderes y el respaldo de calidad y servicio de la organización. Ambos agregan valor al impulsar con su confianza e

inversiones, el crecimiento y rentabilidad del negocio. Una de las debilidades, paradójicamente, se deriva de esa doble función de Polar, ya que podría presentarse la posibilidad de convertirse en competidor al manejar escenarios donde se omite esta etapa de la cadena de distribución que representa Makro, por lo que el riesgo como proveedor puede verse incrementado. Los proveedores estratégicos de Makro, son en general una fortaleza para dar cumplimiento a la misión y visión, agregan también valor al obtenerse mayores márgenes de rentabilidad como resultado de negociaciones beneficiosas para ambos lados y que normalmente implican plazos de pagos mayores y cumplimiento en calidad y entrega de los productos. Al igual que se explicó con Polar, los proveedores estratégicos pueden en algún momento representar una debilidad que incremente el riesgo del negocio.

Otros Actores

	Misión	Visión	Propósito	Valor Ag	Rentab	Riesgo	Crecmto
Gobierno	F	F	N/A	F	D	D	F
ONG's	F	F	F	F	N/A	N/A	N/A
Vecinos	F	F	F	F	N/A	F	F

Tabla n°18

Gobierno:

Para Makro la figura gubernamental ha implicado una mezcla de fortalezas y debilidades respecto a la misión y visión, debido a la amenaza de una posible intervención del Estado para regular precios o cupos de importación, así como de otras decisiones económicas que le imprimen riesgo al negocio.

Vecinos:

La comunidad ha representado para Makro un cúmulo de fortalezas en todos los factores evaluados, permitiendo al mismo tiempo a Makro ser un impulsor de los sectores en donde se encuentran ubicadas las tiendas, de igual manera la mutua interacción ha posibilitado una mayor integración, plasmada en la fundación Makro la cual es reconocida por los vecinos por sus donaciones benéficas, del mismo modo la fuente laboral que representa Makro para la comunidad adyacente, ha construido una imagen positiva en los vecinos, quienes reflejan esa imagen al resto del entorno constituyéndose esto en fortalezas para todos los factores evaluados.

Perspectiva de Procesos Internos

	Misión	Visión	PE	VA	Rentab	Rsg	Crcmt	P-M	Integ	Socios
Operaciones	F	F	F	F	F	F	F	F	N/A	F
Finanzas	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
Logística	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F
RRHH	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
Compras	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F

Tabla n°19

Operaciones:

La organización de las operaciones de Makro representa una fortaleza para todos los aspectos ya que brinda mejores prácticas para alcanzar nuestra misión, visión y propósito y permite tener relaciones más productivas y oportunas con los socios de la organización. Esta organización cuenta con autonomía para ejecutar acciones enmarcadas en las directrices de la compañía, lo que representa mayor flexibilidad y adecuación de los procesos a cada caso particular.

Finanzas:

Igualmente representa una fortaleza por estar conceptualizado que Makro es un negocio financiero, donde cobra suma importancia la correcta planificación y uso del efectivo y las ganancias. En Makro este departamento

está focalizado en proveer apoyo financiero y analítico a las actividades operacionales de manera de obtener el mejor provecho de las actividades realizadas.

Logística:

Es una de las actividades medulares del negocio, por eso consideramos que ante la visión siempre será una debilidad en vista de que siempre debe ir mejorando este proceso, aunque en la actualidad es una de las grandes fortalezas con las que cuenta Makro, la cual está apoyada sobre una base tecnológica bastante avanzada actualmente.

Recursos Humanos:

Es el pilar fundamental de la empresa, siendo una de sus grandes fortalezas. Personal altamente capacitado con mucha identificación hacia la empresa, convirtiéndose en talento de exportación , un ejemplo de ello es que cuadros Directivos de otros países han sido cubiertos por talento de la empresa local así como la Presidencia de Latino América.

Makro Comercializadora cuenta con una nomina aproximada de 1.828 empleados de las cuales el 5.7% laboran en Oficina Central y 94.3% laboran en las diferentes tiendas a nivel nacional. Del personal que labora en la Oficina Central, 45% posee grado de Técnico Superior Universitario, 53%

grado Universitario y 2% bachiller. En las tiendas, 43% del personal es Técnico Superior Universitario, 30% tiene grado universitario y 27% es bachiller.

Compras:

Al igual que logística, las compras constituyen la espina dorsal del negocio y actualmente constituye una de las áreas más eficientes, minimizando mermas, llevando un control actualizado de las compras y fomentando relaciones productivas y beneficiosas con los proveedores.

Perspectiva de Construcción de Futuro

	Misión	Visión	PE	VA	Rentab	Rsgo	Crcmt	P-M	Integ	Socios
Cultura/Valores	F	F	D	D	F	D	D	D	D	D
Estructura	F	F	F	F	F	F	F	D	F	F
Sistemas y procesos	F	D	D	F	F	F	F	F	F	F
Estrategias	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F

Tabla n°20

La Cultura y los Valores:

De la empresa se encuentran cónsonos con la misión y visión de la empresa a pesar de que se considera que fortaleciendo más la cultura del servicio hacia el cliente obtendría la empresa un mayor valor agregado, incidiendo en un mejor crecimiento.

Estructura:

La empresa ha crecido de una manera muy exitosa teniendo 17 tiendas en once años y proyectando aperturar otras tiendas para el año 2004. Este crecimiento se debe a su gran fortaleza competitiva y financiera así como a las fuertes relaciones con los proveedores y socios.

Sistemas y Procesos:

Constituyen una de las grandes fortalezas de Makro, la cual debe ir progresando y mejorando cada día más, es por eso que ante el futuro (visión, propósito) es una debilidad que siempre hay que tener presente.

Estrategias:

Makro Comercializadora es una empresa que se caracteriza por ser líderes en costos bajos, así como en tener estrategias bien definidas a corto, mediano y largo plazo, observándose una gran fortaleza financiera y un excelente desenvolvimiento en el mercado en que se encuentra. La estrategia de expansión y la de ofrecer calidad de productos al mejor precio

han hecho que se consolide y que se prepare estratégicamente para la llegada de competidores internacionales, reposicionándose en el mercado de distribuidores, cambiando desde el “lay out” de las tiendas hasta las presentaciones de los productos, de manera de ser más hacia el cliente distribuidor que hacia el consumidor final, lo que ha traído como consecuencia revisar el surtido de las tiendas, y los pares productos mercado, de manera de ser más competitivo y minimizar los riesgos.

Amenazas y Oportunidades

Identificación de Problemas, Amenazas y Riesgos

ENUNCIADO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DE LA MISIÓN AFECTADOS	ORFEN DE IMPACTO
1. Competencia Internacional	Apertura en el mes de Febrero 2001 del grupo Cacino	Alto volumen de ventas; Personal leal, productivo y altamente motivado, Fueres relaciones comerciales con nuestros proveedores	2°
2. Proveedores como competidores	Cuando los proveedores le venden directamente a los clientes de la empresa	Alto volumen de ventas;	5°
3. Caída de los	Poco poder de	Alto volumen de	1°

ingresos reales del consumidor	compra	ventas; Personal leal, productivo y altamente motivado, Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores	
4. Políticas aduaneras restrictivas	Nuevas leyes que influyan en los aranceles aduanales	Alto volumen de ventas; El más bajo costo operativo posible. Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores	3°
5. Control de Precios	Bajo margen de ganancias, desabastecimiento	Alto volumen de ventas; El más bajo costo operativo posible. Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores	4°
6. Control Cambiario	Desabastecimiento	Alto volumen de ventas; El más bajo costo operativo posible. Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores	5°

Tabla nº21

El orden de impacto medido en grados del 1 al 5, de menor impacto a mayor impacto.

El criterio que se utilizó para colocar el orden del impacto de las amenazas se basó en que tan fuerte afectan estas los objetivos principales de la empresa.

Una vez identificado un determinado número de problemas, amenazas o riesgos, se hace necesario establecer cuáles son los que en verdad tienen peso en el logro de los objetivos de la empresa a través de un cuadro donde colocaremos el nivel o grado en que afecta el logro de objetivos. Este aspecto lo llamaremos importancia y será medido en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante, luego colocaremos en evaluación el grado en que no afecta a los objetivos de la empresa, este aspecto se medirá en una escala del 0 al 5 como lo indica Vivas Reyes para realizar dicho análisis (Julio-2000).

Evaluación de Las Amenazas y Riesgos

Amenazas	IMPORTANCIA (1-5)	EVALUACIÓN (0-5)	POTENCIAL	ESTRATEGIA
• Competencia Internacional	5	3	15	Actuar/ desarrollar
• Proveedores como competidores	3	2	6	prioridad
• Caída De los ingresos reales del consumidor	5	4	20	Desarrollo a mediano plazo
• Políticas aduaneras restrictivas	4	4	16	Desarrollar
• Control de precios	3	1	3	prioridad
• Control de cambio	5	4	20	Actuar/ desarrollar

Tabla nº22

Oportunidades

A continuación se enunciarán las oportunidades más relevantes obtenidas en el proceso de investigación.

Oportunidades:

ENUNCIADO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DE LA MISIÓN AFFECTADOS	ORFEN DE IMPACTO
1. Penetración de nuevos mercados	Existencia de mercados desasistidos	Alto volumen de ventas; Personal leal, productivo y altamente motivado, Fueres relaciones comerciales con nuestros proveedores	2°
2.Salida de competidores	Cierre de puntos de venta por el entorno económico del país	Alto volumen de ventas; Fueres relaciones comerciales con nuestros proveedores	3°
3. Captación de nuevos clientes potenciales	Clientes potenciales por captar	Alto volumen de ventas;	4°
4. Desarrollo de nichos de mercado	Desarrollar a profundidad nichos de mercado donde hasta los momentos se ha tenido una participación poco agresiva, y los mismos tienen un alto atractivo de desarrollo.	Alto volumen de ventas; Fueres relaciones comerciales con nuestros proveedores	4°

5. Nuevas Tecnologías	Nuevas tecnologías en manejo de inventarios (handheld)	Personal leal, productivo y altamente motivado, Bajos costos operativos	5°	
6° Conocimiento del Cliente	A profundidad conocer quien es, que necesita, en que consiste su negocio, hacia donde va...	Alto volumen de ventas; Personal leal, productivo y altamente motivado	5°	
Amenazas	IMPORTANCIA (1-5)	EVALUACIÓN (0-5)	POTENCIAL	ESTRATEGIA
1. Penetración de nuevos mercados	5	4	20	Actuar/ desarrollar
2. Salida de competidores	5	4	20	Actuar
3. Captación de nuevos clientes potenciales	5	5	25	Actuar
4. Desarrollo de nichos de mercado	5	5	25	Actuar
5. Nuevas Tecnologías	3	4	12	Desarrollar
6° Conocimiento del Cliente	5	5	25	Actuar

Tabla n°23 Evaluación de las Oportunidades y Amenazas más Relevantes

Para la empresa las amenazas más importantes son: la caída de los Ingresos reales del consumidor seguida por la Competencia Internacional . En cuanto a las Oportunidades más importantes se percibió que: la Salida de los competidores seguido de la Captación de Nuevos Clientes potenciales así como el Conocimiento de los Cliente .

MODELOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Una vez identificadas las grandes oportunidades y amenazas en nuestro análisis estratégico externo; y las verdaderas fortalezas y debilidades en el análisis estratégico interno, podemos elaborar un análisis en conjunto, que a través de combinaciones lógicas de los elementos, nos permita definir las estrategias genéricas y operativas más apropiadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, utilizando las fortalezas y debilidades de la empresa.

MISION: La misión de Makro Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precio, calidad y variedad para clientes que compran volumen

ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Esto significa que queremos ser:

- Para nuestros clientes target, la fuente más segura de productos dándoles la oportunidad de competir en sus respectivos mercados.
- Para nuestros proveedores los distribuidores de los productos al mas bajo costo posible en el máximo numero puntos de venta.
- Para nuestros accionistas garantizar el mayor rendimiento sobre las

inversiones.

OBJETIVOS:

I. Alto volumen de ventas.

11. El mas bajo costo

111. Personal leal. productivo y

IV. Fuertes relaciones Comerciales con nuestros Proveedores

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A. Calidad.

B. Variedad.

C. Precio.

D. Crédito.

Estrategias Oportunidades – Fortalezas - Debiliades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="797 289 1112 321">1. Imagen de la empresa<li data-bbox="797 331 1105 363">2. Capacidad Financiera<li data-bbox="797 373 967 405">3. Seguridad<li data-bbox="797 426 1110 457">4. Estudios de Mercados<li data-bbox="797 468 1130 531">5. Experiencia del tren ejecutivo<li data-bbox="797 552 1130 615">6. Poder de Negociación	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1192 300 1328 331">1. Crédito<li data-bbox="1192 342 1383 405">2. Servicio al Cliente

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración de Nuevos Mercados Nacionales 2. Salida de Competidores. 3. Reevaluación de la moneda. 4. Captación de Nuevos Clientes Institucionales. <p>Nuevas Tecnologías</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p><u>Estrategias Genéricas:</u> Estrategia Ofensiva.</p> <p><u>Estrategias Operativas:</u> Aprovechar nuestras fortalezas en , (1) imagen de la empresa, (2) capacidad Financiera, (4) estudios de mercado, (5) experiencia del tren ejecutivo y (6) poder de negociación. Para desarrollar nuevos mercados Nacionales. (Abriendo nuevos puntos de venta a nivel Nacional). Los objetivos que son fortalecidos son: I. Alto volumen de ventas, II El más bajo costo operativo posible y IV. Fuertes relacionado con los factores claves de éxito: A Calidad, B variedad y C Precio.</p> <p>Fortalezas: 1,2,4,5 y 6 Oportunidades: 1,2 y 4.</p>	<p>ESTRATEGIA DO:</p> <p><u>Estrategias Genéricas</u> Estrategia de desarrollo de políticas de crédito</p> <p><u>Estrategias Operativas:</u> Para hacer frente en la debilidad de crédito (1) se hace necesario desarrollar políticas de crédito semejantes a las de la competencia para penetrar nuevos mercados y aprovechar clientes institucionales. Los objetivos que son fortalecidos son: I. Alto volumen de ventas, II. El mas bajo costo de personal por manejo de altos volúmenes de ventas), y IV. Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores. Estos están relacionados con los factores claves de éxito de C Precio y D Crédito</p> <p>Debilidad:1 Oportunidades: 1 y 4</p> <p>Para hacer frente a la debilidad de Servicio al Cliente (2), Se hace imprescindible desarrollar estrategias de acceso al cliente así como de comprensión y competencia. Los objetivos que son fortalecidos son :I.</p>
--	---	--

Tabla n°24

Estrategias Amenazas – Fortalezas - Debilidades

AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Competencia Internacional	1. Imagen de la Empresa	1. Crédito
2. Proveedores como competidores	2. Capacidad Financiera	2. Servicio al Cliente
3. Caída de los Ingresos Reales del Consumidor	3. Seguridad	
4. Políticas Aduaneras Restrictivas.	4. Estudios de Mercado	
5. Continuidad del	5. Experiencia del Tren Ejecutivo	
	Poder de Negociación	

Control de Cambio	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p><u>Estrategias Genéricas:</u> Estrategia Ofensiva,</p> <p><u>Estrategias Operativas:</u> Aprovechar nuestras fortalezas en: Imagen de empresa (1), Capacidad Financiera (2), Estudios de Mercados (4), Experiencia del tren ejecutivo (5) y poder de negociación (6). Para levantar barreras de entrada a la competencia internacional y fortalecer el posicionamiento. Los objetivos fortalecidos son I. Alto volumen en ventas y III. Personal leal, productivos y altamente motivado. Relacionado con el factor clave de éxito C precio.</p> <p>Fortalezas: 1,2,4,5 y 6. Amenazas:1.</p>	<p>ESTRATEGIA DO:</p> <p><u>Estrategias Genéricas</u> Estrategia de desarrollo de políticas de crédito.</p> <p><u>Estrategia Operativas:</u> Para hacer frente a las debilidades de crédito (1) se hace necesario desarrollar políticas de crédito semejantes a las de la competencia para penetrar nuevos mercados y aprovechar clientes institucionales.</p> <p>Los objetivos que son fortalecidos son: I. Alto volumen de ventas y II: El mas bajo costo operativo posible (menor costo de personal por manejo de altos volúmenes de ventas). Estos están relacionados con los factores claves de éxito de C Precio y D Crédito.</p> <p>Debilidades: 1 Amenazas:1,2y 3</p> <p>Para hacer frente a la debilidad de Servicio al Cliente (2), Se hace imprescindible desarrollar estrategias de acceso al cliente así como de comprensión y competencia. Los objetivos que son fortalecidos son :I. Alto volumen de ventas, III. Personal IV leal, productivo y altamente IV. Fuertes relaciones Comerciales con nuestros Proveedores. Estos están relacionados con todos los Factores Claves del éxito .</p> <p>Debilidad: 2 Oportunidades: 1,4</p>
-------------------	--	--

	<p><u>Estrategias Genéricas:</u></p> <p>Estrategia de Reducción de Precios</p> <p><u>Estrategia Operativa:</u></p> <p>Aprovechar las fortalezas en : Caoacidad financiera (2), Experiencia del tren ejecutivo (5) y poder de negociación (6). Para evitar perdidas en la participación de mercado. El objetivo fortalecido es : I. Alto volumen en ventas. Relacionado con el Factor Clave de Éxito C precio.</p> <p>Fortalezas: 2.5 y 6.</p> <p>Amenazas: 2</p>	
--	---	--

	<p><u>Genérica:</u></p> <p>Estrategia de Promoción y reducción de precios.</p> <p><u>Estrategia Operativa:</u></p> <p>Aprovechar las fortalezas en:</p> <p>Imagen de la empresa (1),</p> <p>Capacidad Financiera (2)</p> <p>Seguridad (3), Estudios de Mercado (4), Experiencia del Tren Ejecutivo (5) y Poder de Negociación (6). Para mantener el nivel de ventas. Los objetivos fortalecidos son: I. Alto volumen en ventas. Relacionado con el Factor Clave de éxito C Precio</p> <p>Fortalezas:1,2,3,4,5 y 6</p> <p>Amenazas: 3</p>	
--	--	--

	<p><u>Genérica:</u></p> <p>Estrategia de expansión de la mezcla de productos.</p> <p><u>Estrategia Operativa</u></p> <p>Aprovechar las fortalezas en:</p> <p>Caoacidad financiera (2), Experiencia del tren ejecutivo (5) y poder de negociación (6). En la conquista de de mercados alternativos. Los objetivos fortalecidos son: I. Alto volumen en venta. IV. Fuertes relaciones Comerciales con nuestros Proveedores.</p> <p>Relacionado con el Factor Clave de éxito C Precio, B variedad, A calidad.</p> <p>Fortalezas: 2,5 y 6</p> <p>Amenazas: 4</p>	
--	---	--

	<p><u>Estrategia Genérica</u></p> <p>Contratación de la mezcla de productos.</p> <p>Estrategia Operativa:</p> <p>Aprovechar las fortalezas en ; Caoacidad Financiera (2) y Experiencia del tren ejecutivo (5). Para poder soportar los menores márgenes de ganancias en los productos controlados. En la conquista de mercados alternativos. El objetivo fortalecido es: I. Altos volúmenes de ventas. Relacionado con los Factores claves de éxito B. Variedad y C Precio.</p> <p>Fortalezas: 2 y 5</p> <p>Amenazas: 5</p>	
--	--	--

Tabla nº25

Factores Determinantes de la Atracción del mercado y de la Posición competitiva de la empresa.

El análisis que se realizó está basado en el modelo General Electric. Este modelo se basa en el criterio de que existen varios factores que determinan el atractivo del mercado y la posición competitiva de un negocio. El criterio del modelo G.E. es la rentabilidad potencial de las actividades de la empresa.

La orientación sobre el grado de rentabilidad se representa así:

Atractivo del Mercado	Fuerte Posición Competitiva			
		Fuerte	Media	Débil
	Alta			
	Media			
	Baja			

Rentabilidad Esperada:

Alta

Mediana

Baja

Tabla nº26

Para evaluar los factores que determinan el atractivo del mercado se utilizaron las Oportunidades y Amenazas, y para evaluar la posición competitiva de la empresa se utilizaron los factores Claves de éxito. Estos factores son clasificados de acuerdo a la importancia del criterio para el mercado, medida en la escala del 1 a 5 (1= Poca o ninguna importancia, 5 = Máxima importancia), además los factores son evaluados en la escala del 0 al 5 (0= manifestación nula o mínima del criterio, 5= manifestación máxima del criterio). Se presenta también la relación que tiene el factor con el

atractivo del mercado o la posición competitiva de la empresa, sus valores son Directa o inversa (+,-), para expresar si las variables se encuentran relacionadas en forma directa o inversa respectivamente.

No se están colocando cifras de los estados financieros de la empresa, ya que los mismo a pesar de que fueron mostrados, la empresa objeto de estudio exigió que no se colocarán en el trabajo de investigación, ni siquiera con cifras alteradas.

Factores determinantes del Atractivo del Mercado

Atracción Del Mercado	Importancia	Relación	Evaluación	Potencial
Crecimiento del Mercado	5	+	5	25
Tamaño del Mercado	4	+	2	8
Número de Competidores	4	-	2	8
Poder Adquisitivo	5	+	4	20
Regulaciones Gubernamentales	4	-	2	8
Diversidad del Mercado	4	+	5	20
Entrada de Nuevos Competidores	5	-	2	10

Tabla n°27

Factores Determinantes de la Posición Competitiva

Posición Competitiva	Importancia	Relación	Evaluación	Potencial
Participación de Mercado	5	+	5	25
Calidad de Producto	5	+	4	20
Capacidad de mercadeo	5	+	4	20
Precios	5	+	3	15
Bajos costos operativos	5	-	5	25
Crédito	5	+	1	5
Capacidad de adaptación a los cambios en los factores sociales y gubernamentales	5	+	4	20
Servicio al Cliente	<u>5</u>	+	<u>3</u>	<u>15</u>

Tabla N°28

El valor promedio calculado para la atracción del mercado es 14.14, por otro lado, el valor promedio calculado para la posición competitiva es 18.57. Ubicando los valores corregidos en el gráfico nos queda.

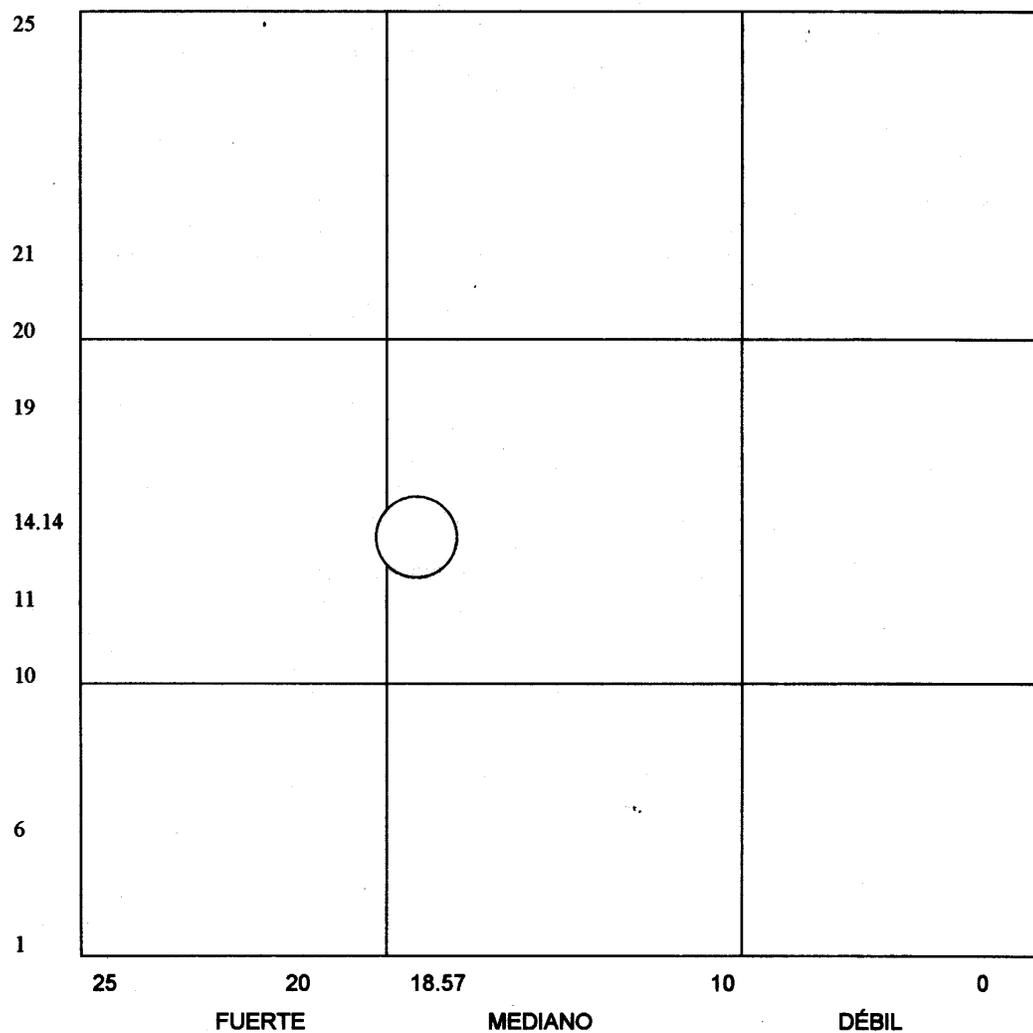


gráfico nº10 Posición Competitiva

POSICIÓN COMPETITIVA

Estrategia de Mercado Sugerida

Makro se encuentra ubicado en un cuadrante de mediana rentabilidad, producto de la combinación de un mercado medianamente atractivo con una posición competitiva mediana. La ubicación de este C. A. E. tiene como característica la de estar prácticamente en el centro de la matriz, lo que lo hace muy sensible a las variaciones del mercado y a las decisiones que tome la empresa, pudiendo desplazarse su ubicación en la matriz a cualquiera de las 8 casillas adyacentes. Esto tendría para su rentabilidad resultados distintos e inclusive contrarios en algunos casos.

De acuerdo con la ubicación de este C.A. E., la teoría recomienda seguir una estrategia de duplicar esfuerzos o abandonar. Entre estas dos opciones elegimos la estrategia duplicar esfuerzos. Esta estrategia permitiría a este Centro de Actividad Estratégica mejorar su posición competitiva e incrementar su rentabilidad. Es conveniente resaltar que la empresa debe hacer un seguimiento de la atracción del mercado, pues un cambio en las condiciones de este podría, según su magnitud, alterar la ubicación del

C.A.E. en la matriz. Esto daría como resultado un cambio en la posición de la empresa que la llevaría a extremos que oscilan entre duplicar esfuerzos para aprovechar un mercado más atractivo como todo lo contrario, abandonar el mercado.

Justificación.

Makro debe seguir la estrategia de duplicar esfuerzos para aprovechar las ventajas que el mercado ofrece a la compañía relativas al crecimiento de mercado, diversidad de mercado y poder adquisitivo. También debe seguir esta estrategia para mejorar sus relaciones con los clientes, mejorar la Atención al Cliente y el Servicio hacia los clientes. También debe seguir esta estrategia para mejorar sus condiciones que le permitirán hacer frente a la entrada de nuevos competidores, a la variedad de competidores existente en el mercado, a posibles regulaciones gubernamentales y para aprovechar mejor el tamaño del mercado.

Forma de poner en Práctica la Estrategia.

La empresa debe duplicar esfuerzos para lograr principalmente una mayor participación de mercado. Para esto debe aprovechar sus ventajas en calidad de productos, capacidad de mercadeo, bajos costos operativos y

capacidad de adaptación a los cambios de los factores sociales y gubernamentales; todo esto para tener precios más competitivos y poder otorgar crédito a sus clientes. Pudiera resumirse todo el planteamiento anterior en que la empresa debería ser más agresiva en mercadeo para aprovechar mejor la tasa de crecimiento del mercado y limitar la entrada de nuevos competidores.

Conclusión de el Objetivo

FORMULACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LAS ESTRATEGIAS

Plan Estratégico: Estrategias Genéricas, Operativas y Planes de Acción

Tabla N° 29

Objetivos	Oportunidades / Amenazas	Estrategias Genéricas	Estrategias Operativas	Plan de Acción	Coordinados	Plazos
1 Alto volumen de ventas	<p>Oportunidades:</p> <p>1. Nuevos mercados nacionales.</p> <p>1. Salida de competidores</p> <p>2. Eliminación del Control de Cambio</p> <p>3. Nuevos Clientes Institucionales</p> <p>4. Nuevas Tecnologías.</p> <p>5. Reevaluación de la moneda</p> <p>Amenazas:</p> <p>1. Competencia</p>	Expansión de la mezcla de productos y estrategia de precios	Aprovechar las fortalezas en, (2) capacidad financiera, (4) estudios de mercado y (6) poder de negociación. Para ampliar los márgenes de ganancia, controlar merma y controlar FIFO.	<p>Plan agresivo de ventas por tipos de clientes.</p> <p>Plan agresivo de servicio al cliente</p>	<p>Tiendas a través de comités y del departamento de promoción de ventas.</p> <p>Junta Directiva en especial las direcciones comerciales, de operaciones y Gerencia de Mercadeo</p>	Target mensual para cubrir presupuesto semestral .

	<p>Internacional</p> <p>2. Proveedores como competidores</p> <p>Caída del ingreso real del consumidor</p> <p>Políticas Aduaneras restrictivas.</p> <p>Continuidad de Control de precios.</p>					
3. El más bajo costo operativo posible	<p>Oportunidades</p> <p>5. Continuidad de Control de precios.</p> <p>6. Nuevas Tecnologías.</p> <p>6. Reevaluación de la moneda</p> <p>Amenazas:</p> <p>4. Políticas Aduaneras restrictivas</p>	De desarrollo	Aprovechar la experiencia del tren ejecutivo y la capacidad financiera de la empresa	Controlador automático de luces y aires acondicionados (IQ) Tarifador telefonico Figura de Outsourcing.	Departamento de Administración de tiendas. Direcciones de Finanzas y Operaciones.	Target mensual
4. Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores	<p>Oportunidades:</p> <p>Nuevos mercados nacionales</p> <p>Salida de competidores.</p> <p>Reevaluación de la moneda</p> <p>Nuevos Clientes Institucionales</p> <p>Nuevas Tecnologías</p>	De desarrollo	Aprovechar la experiencia del tren ejecutivo y la capacidad financiera de la empresa	“Creciendo juntos” Programa de Makro hacia los proveedores donde se benefician ambas partes y crecen en participación.		

CAPITULO V

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS A TRAVÉS DE LAS** **DIMENSIONES DEL MERCADEO RELACIONAL.**

Comprensión del Cliente:

Para obtener una mejor comprensión de los clientes, la empresa objeto de estudio procedió a agrupar a los clientes en cinco grupos predeterminados, así podría obtener estadísticas de comportamiento individuales y grupales observando tendencias de consumo y hábitos de compra entre otras informaciones, facilitando las estrategias de acercamiento por grupos de clientes como lo indicaron en las entrevistas realizadas a los ejecutivos de la empresa.

Grupo 1: Comercializadores de Alimentos

Sub-grupo 1: Minoristas de Alimentos

2: Comercios por Mayor

Makro Comercializadora de Venezuela es una empresa con grandes fortalezas, bien posicionada en el mercado venezolano, que supo aprovechar el nicho de cadena de hipermercados en el país. Consideramos que tienen las herramientas necesarias para triunfar ante los competidores internacionales que ya están y vendrán, por que conocen el mercado, tienen personal capacitado y leal, están bien posicionados, bien ubicados geográficamente y con estrategias de expansión bien definidas. Lo mas importante es que están fortaleciendo el mayoreo ya que en la actualidad tiene menor participación que con respecto al retail.

3: Tiendas Especializadas

4: Kioskos

Grupo 2: Procesador de Alimentos

Sub-grupo 5: Restaurantes

6: Hoteles

7: Panaderías

8: Ind. Alimentos

9: Bares / Discotecas

10: Escuelas / Colegios/ Universidades

11: Centros Médicos / Hosp.

Grupo 3: Comercio No Alimentos

12: Tienda por Departamento

13: Tiendas Especializadas

Grupo 4: Prestador de Servicios

14: Oficinas

15: Industrias No Alimentos

16: Servicios en General

Grupo 5: Comprador Individual

17: Comprador Individual

18: Empleado Makro

Luego de clasificar a toda la cartera de clientes registrada en la base de datos, la empresa puede observar el potencial que se tiene en cada grupo y crear metas de crecimiento de clientes. Para poder crecer se requiere el conocimiento de las necesidades de cada grupo de clientes de manera de adecuar las ofertas , el surtido y el empaque a sus necesidades.

Las Tiendas implementaron un programa para incrementar la orientación hacia el Cliente Profesional como parte del negocio día a día. Para ello han estado ampliando y mejorando sus bases de datos a través de la visita a cada cliente y actualización de sus datos. Se concentraron específicamente en los 200 mejores clientes dentro de su área de influencia de manera de hacer todo lo que este en manos de las tiendas para servir bien a esos clientes. Esto ha sido ejecutado localmente.

Valoración de las Dimensiones de la Calidad de Servicio por el Cliente

Las Dimensiones de la Calidad se produce de acuerdo con el esquema de la fig. N°3. Las dimensiones de la calidad de servicio sirven de punto de referencia tanto para el servicio esperado como para el servicio percibido. En el servicio esperado influyen las experiencias anteriores, las necesidades personales, la publicidad oral y las comunicaciones externas.

Necesidades Personales:

Los clientes tenían sus necesidades claras las cuales se basaban principalmente en la terminología del negocio, comprar a bajos precios para obtener mejores ganancia y calidad en los productos entre otros. (Anexo B)

Experiencias Pasadas, las cuales influyen la percepción del servicio esperado:

- Seguridad física en las tiendas. Este aspecto es muy valorado por los clientes.
- Buenos precios en productos de la cesta básica. Los clientes solicitaron ese mismo trato de precios en otros rubros como es el caso de Perecederos.
- Poca variedad en el surtido. Por lo cual más del 55% de sus compras las realizaban en otros establecimientos.
- Poca constancia en el stock de víveres y cesta básica. Aspecto que hacía que los clientes perdieran tiempo y confianza en el surtido.
- Perdida de tiempo en el momento de la cancelación. Los clientes tenían que realizar largas colas en las cajas para cancelar sus compras, lo que traía profundas molestias .
- Sin crédito. Otros proveedores quizás no ofrecían mejor precio pero daban crédito.

- Sin despacho. Mientras otros proveedores tenían el servicio del despacho.

Comunicaciones Externas:

- Entrega de la revista de promoción quincenal llamada Makro Mail. Esta revista se ha convertido en el órgano comunicacional externo por excelencia de la empresa. La revista es insertada en diarios de circulación nacional y local, pero lo más importante es que es entregada directamente en los establecimientos de los primeros 200 clientes de cada tienda. La revista tiene muy buena acogida por parte de los clientes ya que los precios son más bajos y no cambian durante quince días, factor altamente valorado en época de inflación.
- Presupuestos vía Fax. Esta modalidad cada vez es más utilizada por las instituciones gubernamentales y empresas privadas más no por los mayoristas y transformadores, estos prefieren apersonarse a la tienda.

Servicio Esperado:

Los clientes esperan encontrar precios bajos, variedad de productos , cantidades suficientes y rapidez en el área de caja. Ante la propuesta de ofrecer despacho Vs. Precios bajos, los clientes se inclinan más al precio que ante otro servicio. (Anexo C)

Los clientes finales esperan tener cajas registradoras para artículos de mano, ahora requieren que se tengan presentaciones de artículos para clientes finales es decir empaques individuales de poco gramaje.

Servicio Percibido:

Consideran a Makro como un proveedor seguro y confiable, con buenos precios atractivos descuentos especiales por volumen de compra. Consideran que el proceso de cancelación de la factura ha mejorado mucho desde que tienen asignadas cajas registradoras solo para ellos (clientes profesionales). Los clientes finales, perciben mucha seguridad, buen ambiente para la compra, variedad de productos y buenos precio. Perciben que no son atendidos ya que esperan tener servicio individual.

Calidad de Servicio Percibido

Los clientes profesionales perciben un buen servicio por parte de los empleados y la tienda en general, buena calidad de los productos por lo cual el 42% de los encuestados realiza entre el 40% y el 70% del total compras para su negocio en Makro. Perciben un gran esfuerzo por parte de la compañía en satisfacer sus necesidades, se sienten parte de la familia Makro, por el trato que reciben por parte de los empleados, conociendo desde el Gerente General hasta los miembros del departamento de promoción de ventas. Consideran que el departamento de promoción de ventas debería de tener más miembros ya que en ocasiones se encuentra muy congestionado.

Es importante acotar que los clientes llamados profesionales son atendidos por el departamento de Promoción de ventas, tienen cajas registradoras asignadas para sus pagos , gozan de descuentos por volumen, tienen el servicio de preparación de pedidos, realización de presupuestos y entrega de la revista Makro Mail en sus instalaciones.

La calidad de servicio percibida por los clientes no es tan favorable ya que se quejan de las colas en caja.

La calidad va mucho más allá de la calidad de los productos que ofrece la empresa, cualquier contacto con el cliente cuenta y es percibido como parte de la calidad de servicio.

Dimensiones de la Evaluación de la Calidad de Servicios

Dimensión Fiabilidad:

Resultado Fiabilidad:

Los Clientes Institucionales , consideran que Makro les ha cumplido lo que les ha ofrecido como es:

- Entrega de la revista de MM en sus negocios
- Cajas Registradoras destinadas solamente para ellos,
- Horarios a partir de las 6:30 a.m. solicitado por ellos
- Incorporación de nuevos productos y nuevas presentaciones.
- Descuentos por compra.
- Preparación de Pedidos

Entrega de la revista Makro Mail en sus negocios.

El 100%, de los encuestados reciben el Makro Mail en sus negocios. Consideran sumamente importante que se los lleven ya que de esa manera ellos pueden planificar con tiempo sus compras. La revista es entregada una semana antes del inicio de las ofertas.

Cajas Registradoras destinadas solamente para ellos.

Se sienten muy complacidos ya que anteriormente perdían mucho tiempo en colas. El 60% de los entrevistados consideran que se les ha tomado mucho en cuenta asignando cajas especiales para ellos, pero consideran que es necesario por lo menos agregar tres cajas más. Esta consideración es por que muchas veces coinciden con compras muy grandes varios comerciantes.

El 100% de los entrevistados consideran que el consumidor final no debería de tener ninguna prioridad de atención con respecto a ellos. (Anexo C)

Horarios:

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa los escucha y que una muestra de ello es que siendo una corporación internacional con políticas internacionales, cambio su horario para adaptarse a las necesidades de ellos. Informaron que la apertura a las 6:30 a.m. es una muestra de ello. (Anexo C)

Incorporación de Nuevos productos

Consideran que el surtido ha mejorado muchísimo y pueden comprar mucha de la mercancía que necesitan para sus negocios en las Tiendas Makro, pero que aun falta. Se sienten seguros de que se seguirán incorporando productos. (Anexo C)

Descuento por volumen:

Para ellos el precio es muy importante. Consideran que Makro tiene buenos precios en la mayoría de los productos. Aquellos que conocen el departamento de Promoción de Ventas consideran que el descuento por volumen es muy bueno. (Anexo C)

Están concientes que el área de alimentos perecederos tiene precios muy fluctuantes en los mercados y que cuando Makro está por encima del mercado de Coche, tratan de responder inmediatamente .

Para el 100% de los encuestados Makro es un Proveedor Fiable. (Anexo C)

Resultado de Fiabilidad para el Cliente Final

El cliente final, considera que Makro no los toma en cuenta.

Necesitan de empaques más pequeños de productos y Makro no reacciona considerando que solo realizan empaques para comerciantes.

Este tipo de clientes no realiza todas sus compras en Makro, solo compra aquellos productos que puede preservar en su casa por mucho tiempo o aquellos que compartirá con otros (familiares, vecinos). Un ejemplo de esto son: Papel Toallet, Harina de Maíz, Leche, Granos, Arroz, Azúcar y Pollo (

cesta básica). Les gustaría comprar todo lo necesario para el hogar, pero las presentaciones son muy grandes.

Makro es una empresa que les brinda mucha seguridad personal a la hora de realizar las compras, consideran que es muy cómodo comprar presta un buen servicio pero pudieran mejorarlo notablemente, sobre todo en el área de cajas registradoras. (Anexo C)

Para el 63% de los consumidores finales encuestados Makro es un proveedor Fiable. (Anexo C)

Dimensión Sensibilidad

Proceso Sensibilidad:

Los clientes comerciales, ven a Makro como cómo un proveedor que desea ayudarlos y que está trabajando para mejorar la rapidez de los servicios. Los clientes que utilizan el servicio de preparación de pedidos están complacidos.

Los resultados arrojaron que a pesar de considerar a la empresa objeto de estudio como sus aliados comerciales, les gustaría que ofrecieran el servicio de transporte de mercancía. El 25% de los encuestados manifestaron que los consumidores finales deberían de comprar en los supermercados y dejarles a ellos las tiendas Makro, de manera de tener más rapidez en las cajas o de poder asignarles más cajas registradoras exclusivas. (Anexo C)

Para el 32 % de los encuestados el hecho de que a las 6:30 a.m. ya este perfectamente exhibida el área de frutas y verduras es considerado como una muestra de que para Makro ellos son importantes, indicando que “una empresa donde sus trabajadores inician sus labores a las 5:00 a.m. para que ellos consigan los productos que requieren es una empresa amiga, un aliado”. “El encontrar a las 6:30 a.m. una mesa con café a la entrada de la tienda es un detalle sumamente importante”.

Sensibilidad vista desde los Clientes Finales:

Para estos clientes, Makro no tiene ningún interés en prestarles un servicio rápido. Les gustaría que no fuera un Auto Servicio, a pesar de que los artículos posean fichas técnicas como es el caso de los electrodomésticos, consideran que necesitan de asesoría personal. Por otro lado a pesar de no sentirse importantes como clientes, manifiestan que siguen comprando en Makro por que este les ofrece, Variedad de productos, buenos precios, seguridad y limpieza, más no rapidez.

Para el Consumidor Final Makro en sus procesos es poco Sensible.

Dimensión Tangibles

Procesos Tangibles:

La empresa es vista como una “empresa de avanzada”, esto por su gran infraestructura, equipos de refrigeración , señalización y sistema de información. En cuanto al personal, es considerado de alto nivel por ser conocedores de todos los procesos, considerando al personal súper visorio como “ muy humildes” ya que a pesar de sus cargos realizan todo tipo de trabajo y buscan soluciones. No ha si es visto el personal de base. Este personal es visto como preparado pero no integrales. Comentando que muchas veces se conforman con decirles a los clientes “disculpe está no es mi área” (Anexo C)

Dimensión Aseguramiento:

Procesos (calidad técnica) de Competencia, Cortesía , Credibilidad y Seguridad,:

Proceso de Competencia; Los clientes consideran que hay tanto capacidad técnica como la voluntad del personal para cumplir con el servicio ofrecido. Ven al personal muy profesional con educación y respeto hacia el cliente. Hacen la salvedad de que el personal de seguridad no es cortés ni amable, por lo que en ocasiones al finalizar el proceso de compra, cuando están en la salida, por alguna respuesta y/o actitud grosera del personal de seguridad,

se han ido muy molestos por el servicio prestado, aunque luego regresen y al comentarlo con las personas que generalmente los atiende en el departamento de Promoción de ventas, toman los correctivos y les piden disculpas sinceras.

Proceso Credibilidad:

Se considera a Makro una empresa honesta, muy correcta en sus procedimientos y muy estricta en el cumplimiento de sus normas haciendo que el proceso de compras sea transparente.

Proceso Seguridad:

No hay peligro físico en el proceso de compra.

Dimensión Empatía**Proceso Comunicación:**

La evaluación del proceso de comunicación salio muy positiva, entendiendo las ofertas y los procesos de negociación de descuentos para los clientes mayoristas y transformadores.

Consideran que la comunicación con otras autoridades que toman decisiones en la empresa sobre los precios como es el departamento de compras en la

oficina principal, no tiene una buena comunicación con las tiendas y con ellos. Se basan en que cuando los precios fluctúan en el mercado, las Tiendas tardan en reaccionar por que necesitan de una autorización especial por parte del comprador, el cual está en una oficina fuera de las tiendas y no está el día a día con el mercado. Es un punto que en su mayoría consideran importante mejorar.

Proceso de Comprensión del Cliente:

Consideran que hay un gran acercamiento entre la empresa y ellos. Hacen mención de que ahora Makro si sabe en que consiste sus negocios, donde quedan y cual es su realidad. Saben por que dejamos de comprar un rubro o por que estamos comprando otro rubro no regular en las compras.

Conclusión del Objetivo Específico Evaluación de la Calidad de Servicios a través de las Cinco Dimensiones del Mercadeo

Relacional

“Las necesidades de los clientes comerciales deben influir el diseño de la organización. Al cambiar el diseño de la organización se cambiarían algunos procesos ellos a su vez generarán una tecnología diferente. Es decir las necesidades del cliente comercial darán la pauta del que hacer”(Leiba,2003)

Los cambios hacia el cliente que está realizando la organización, son muy positivos. Es sumamente importante enfocarse en darle valor a las verdaderas necesidades del cliente comercial a través de un excelente servicio, reorientando los costos de manera de poder ofrecer todas las cajas registradoras abiertas, y no maltratar al cliente en el momento de facturación.

Al conocer mejor al cliente Makro a mejorado el surtido comprando los productos correctos en empaques correctos entre otras cosas. Se considera muy positivo el esfuerzo reciente que se está realizando en pro de conocer mejor al cliente para prestar un mejor servicio.

Makro, es un negocio orientado a volumen y para hacer más dinero tiene que vender más a sus clientes comerciales y este lo podrá hacer si tienen un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes comerciales y las decisiones comerciales se deben tomar involucrando al personal de las tiendas (mejor la comunicación). La buena imagen que tiene la empresa así

como la de los empleados, ayuda a capitalizar esfuerzos para prestar mejor servicio.

Es importante tomar en cuenta que “una, cadena es tan fuerte como la más débil de sus conexiones, por lo tanto cada eslabón en la cadena es vitalmente importante para el éxito”.(Leiba, 2003)

Es que los mejores productos no se venden si no vienen a la tienda suficientes clientes, si los clientes se sienten maltratados por no tener suficientes cajas registradoras abiertas por falta de personal. Se recomienda monitorear los resultados de los programas de acercamiento hacia los clientes e ir ajustándolos de manera de establecer y mantener un equipo fuerte y altamente confiable que pueda actuar con autoridad en la tienda y no retrasando tomas de decisiones que puedan hacer perder clientes.

CAPITULO VI

RESULTADO DE LACADENA DE VALOR ACTUAL Y CADENA DE VALOR ÓPTIMA

P r o c e s o s D e A p o y o	<u>Desarrollo de Negocio</u> - Casa Matriz Brasil: - Modelo de Negocio: Comercialización de productos de consumo masivo al mayor, con altos volúmenes de venta y bajos márgenes de ganancia por producto basando la competitividad en el precio. - Estrategias: expansión del negocio a largo plazo, con fuertes alianzas con proveedores, condiciones de negociación que permitan obtener la disponibilidad y alto rendimiento del efectivo generado en la operación. - Reestructuración organizativa cuando sea necesario para la reducción de costos operativos. - Construcción de futuro: mantener actualizados los sistemas de apoyo logísticos de comercialización, sondeo y análisis del sector y del entorno económico de la región, riesgo e incertidumbre para la inversión.		<u>Áreas Tradicionales</u> Dirección de Operaciones		V A L O R A G R E G A D O
			Dirección de Compras		
			Dirección de Personal		
			Dirección de Informática		
			Dirección de Finanzas		
<u>Logística de Entrada</u> - Identificación de categorías de productos claves para la comercialización. - Negociación con proveedores para conseguir alto nivel de servicio y bajos precios		<u>Comercialización</u> Asegurar logística óptima de compra, manejo de inventario		<u>Logística de Salida</u> Facturar de contado bajo cualquier modalidad de pago (debito, cheque efectivo)	
				<u>Servicios Relacionados</u> Garantías y pruebas de productos	
Procesos Primarios					

Análisis de Cadena de Valor y su Cambio para Continuar Agregando

Valor al Negocio.

La estructura organizativa actual de Makro tanto en procesos primarios como en procesos de apoyo, sigue respondiendo al enfoque del negocio generado desde la casa Matriz en Brasil, caracterizado más por el perfil general de la región (Latinoamérica) que por las características propias del mercado y la cultura en nuestro país, si bien se han dado algunos cambios en los últimos 4 años para adaptar un poco mejor el negocio de cara a responder las necesidades del mercado local, el modelo de actual ha tomado como principales directrices la competencia en precios en el sector mayorista, la expansión del negocio para incrementar los volúmenes de ventas, la optimización de costos operativos de las tiendas y la obtención del mayor rendimiento del efectivo disponible durante su ciclo de rotación.

Si bien de una u otra forma estas estrategias han ayudado a crecer las empresas desde sus inicios, las nuevas necesidades de los clientes identificadas en los análisis anteriores y la consideración de un escenario optimista como el E1, hacen presagiar la necesidad de acompañar las actuales estrategias, con ideas innovadoras que pueden definir un modelo de negocios más personalizado al país y con un enfoque donde el servicio al cliente comience a tener más peso. Esto último lleva consigo una revisión de los actuales valores de la organización y de la revisión de quienes podrían

ayudar por su conocimiento del mercado local a ensamblar el nuevo modelo, para dar respuesta a los desafíos propios de un mercado más competitivo, donde la competencia basada en el precio podría no satisfacer completamente las cambiantes demandas de un consumidor con mayor poder adquisitivo, a igual que el poder de negociación de proveedores llegaría a ser mayor, contraponiéndose al modelo actual del negocio.

El desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores (expansión de marcas propias, campañas publicitarias desarrolladas en conjunto, etc.), la creación de nuevos servicios innovadores como resultado de análisis de necesidades del cliente, dirigir la cultura organizacional hacia la atención al cliente, podrían ser en otras, algunas de las estrategias que aunadas a las actuales a prevalecer, definirían la cadena de valor óptima que pudiese seguir agregando valor al negocio.

Acciones Técnicas

- Negociar fuerte y firmemente, ser duros pero justos en la negociación
- Negociar sólo con empresas profesionales y respetables, interesadas en relaciones a largo plazo
- Control efectivo del inventario y del tamaño del surtido
- Estricto control sobre la merma
- Compras localizadas y selectivas
- Agilizar el proceso de facturación con nuevas tecnologías y procesos.

Acciones Técnicas

Acciones Técnicas	Actores Estratégicos				
	Internos			Externos	
	Grupo SHV	Grupo Polar	Empleados	Polar	Otros Proveed.
Extender la presencia de Makro a otras regiones del país	A	A	N	A	A
Concentrar esfuerzos en áreas claves y apoyar las áreas en expansión.	A	N	O	A	A
Invertir todo excedente de efectivo en instrumentos financieros de mediano riesgo que aporten el mayor rendimiento posible.	A	A	N	N	N
Desarrollar estrategias para la implementación de nuevos servicios basados en la detección de nuevas necesidades	N	N	N	A	A
Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo en conjunto con proveedores para fortalecer la imagen de ambos	A	A	N	A	A
Implementar sistema de monitoreo de los precios en el mercado para su actualización constante	A	A	N	A	A
Entrenamiento y revisión del sistema logístico con los usuarios	N	N	A	N	N
Establecimiento de stocks mínimos y máximos automatizado	A	A	O	N	N
Implementación de sistemas de reducción de tiempo de facturación	A	A	A	A	A
Análisis de credenciales de empleados	A	A	O	N	N
Involucrar al personal en la cultura organizacional	A	A	N	N	N
Crear tres espacios de capacitación	N	N	A	N	N

Incorporar tres productos nuevos anual a la marca ARO	A	A	N	N	N
Disponer 5% del presupuesto de promoción para la marca ARO	A	N	N	N	N
Eliminar proveedores de baja constancia	A	A	N	A	A
Solicitar mayores descuentos y mejores condiciones de pago	A	A	N	O	O
Reducir los días de inventario	A	A	O	N	N
Ampliar a 45 días el plazo de pago a proveedores	A	A	N	O	O
Afianzar los valores de atención al cliente	A	A	O	N	N
Alinear recursos para apoyar la cultura de atención al cliente	A	A	A	N	N
Establecer estrategias de motivación al personal	A	A	A	N	N
Hacer benchmarking con el sector a nivel internacional para comparar nuestra estructura tecnológica	A	A	N	N	N
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología	A	A	O	N	N
Fortalecer la Fundación Makro para su cooperación más fuerte con la comunidad	A	A	A	N	N

A= Aliados N= Neutral O= Opositores

Tabla N°31

Acciones Políticas

Opositores	Acción Técnica	Acciones Políticas
Empleados	Concentrar esfuerzos en áreas claves y apoyar las áreas en expansión.	Charlas y cursos de adiestramiento en preparación para el mercado labora, con el propósito de minimizar el impacto. Ofrecer mejores condiciones en futuros contratos colectivos.
Empleados	Establecimiento de stocks mínimos y máximos automatizado	Incentivos y reconocimiento por logro de metas
Empleados	Análisis de credenciales de empleados	Comunicar la filosofía de trabajo en equipo. Inducción de los nuevos empleados por parte de los empleados actuales.
Proveedores	Solicitar mayores descuentos y mejores condiciones de pago	Ofrecer exclusividad de display del producto
Empleados	Reducir los días de inventario	Incentivos y reconocimiento por logro de metas
Proveedores	Ampliar a 45 días el plazo de pago a proveedores	Comprar mayor volumen, pago seguro, compromiso de pago
Empleados	Afianzar los valores de atención al cliente	Charlas y cursos de adiestramiento en preparación para el mercado labora, con el propósito de minimizar el impacto. Ofrecer mejores condiciones en futuros contratos colectivos.
Empleados	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de tecnología	Charlas y cursos de adiestramiento en preparación para el mercado labora, con el propósito de minimizar el impacto. Ofrecer mejores condiciones en futuros contratos colectivos.

Tabla N° 32

De la tabla anterior podemos mencionar que la mayor parte de los actores estratégicos se presentan como Aliados con relación al programa de acciones técnicas previstas. Sobre todo de los actores de mayor poder como es el caso de los socios nacionales y transnacionales. Así que desde el punto de vista político el panorama parece ser favorable. No obstante para ciertas acciones técnicas como las relacionadas con el uso de la tecnología, las que se relacionan con afianzar los valores de la corporación y las del proceso de selección de personal pudiesen provocar en los empleados actuales ciertas reacciones tales como temor a perder sus empleos por uso de nueva tecnología o amenaza por una mejor selección de personal que pudiera colocarlos en desventajas ante los nuevos ingresos.

Con relación a los proveedores se puede encontrar oposición en acciones como las de aumentar el plazo de pago y la solicitud de mayores descuentos por volumen porque a primera vista pudieran verse afectados en cuanto a su flujo de caja y margen de ganancia, no obstante es necesario ofrecer a cambio alguna ventaja competitiva que permita establecer una relación ganar-ganar con este importante actor estratégico.

En conclusión la mayor parte de las acciones técnicas estratégicas consiguen muy poca resistencia en el entorno de los actores más importantes lo que hace viable la implantación inmediata del plan de actividades propuestas.

Conclusión del Objetivo Específico y **Análisis de Escenarios**

Definición de Escenarios Posibles

Con relación a lo que pudiese pasar en el futuro, tomando como referencia la evolución o posible situación de las variables o indicadores definidos, se establecen 2 posibles escenarios, totalmente opuestos entre sí; uno, considerado como optimista en el cual predomina una economía en constante crecimiento, con unas condiciones políticas y sociales de seguridad, tranquilidad, libertad y convivencia general. El otro escenario, más bien pesimista agudiza las condiciones existentes en la actualidad, definiéndose como un período recesivo y con alta incertidumbre e

inestabilidad en las variables políticas, legales y sociales. A continuación se hace una breve reseña de los indicadores que definen estos 2 escenarios.

Escenario 1: Optimista. (Crecimiento gradual de la economía, marco legal e institucional confiable y democrático, con convivencia social)

Este primer escenario destaca por la construcción de un entorno óptimo para el desarrollo de oportunidades de negocios, sustentado en las buenas condiciones económicas, políticas y sociales.

En el aspecto económico se augura un crecimiento sostenido de la economía nacional con una elevada participación de industrias y empresas privadas como motor de la expansión económica. Este crecimiento económico estipula también unos niveles de inflación estables relacionados a dicha expansión y no a políticas económicas mal implantadas. Evidentemente, el período de expansión repercute en un significativo aumento del nivel de empleo, sobretodo por la puesta en marcha de la industria de la construcción tanto a nivel público como privado. Con relación a las tasas de interés, la tendencia llevaría a su constante disminución para hacer posible el financiamiento de todo tipo de proyecto, esto repercute considerablemente en el aumento de la inversión que llevará al crecimiento de la economía. Por último, la moneda se devaluará pero a unos niveles moderados, propiciando la competitividad de la industria nacional en mercados internacionales.

A nivel político y social, este escenario optimista contempla un clima de democracia auténtica con unos poderes públicos equilibrados y un sistema

legal transparente. La administración de justicia sea quizás la que diste un poco más de su nivel ideal, debido a la cantidad de reformas y eliminación de vicios con los cuales habría que acabar y que en cinco años parece difícil arrasarlos del todo, pero en este clima de optimismo, se podría considerar un funcionamiento diligente de los órganos de administración de justicia y la garantía de juicios formales a los que incurran en violaciones de la ley. Por otro lado, este escenario contempla un sector público afianzado más en las instituciones que en los particulares, y que dichas instituciones deben ser eficientes en los servicios que deben prestar a los ciudadanos y a la nación. También es bueno destacar la oportunidad de que los tributos que se puedan generar en este escenario positivo, sean aquellos que se puedan considerar como justos y equitativos para las personas y empresas que realicen su actividad económica en el país. Por último, el mercado de intercambio de bienes y servicios debe ser lo más libre posible, es decir, no debería considerar un intervencionismo absurdo de parte del gobierno de turno.

En el aspecto macro social y cultural es bueno destacar un clima de convivencia y paz social extendida; esto lleva consigo una actitud de apego y respeto a las normas y leyes establecidas, la posibilidad de acceder a los servicios públicos de la mayor cantidad de ciudadanos, el respeto mutuo entre ciudadanos y entre los actores de mayor y menor poder dentro de sociedad. También es bueno considerar en este escenario, la franca

disminución de los índices de criminalidad y violencia, soportados tanto por el desarrollo económico, la paz social como por la efectiva administración de la justicia definida anteriormente.

Escenario 2: Pesimista. (Recesión económica, marco legal e institucional débil, tendencia a sistema políticos extremos y personalistas, con caos social)

Este segundo escenario se presenta como la alternativa de desaparición progresiva de empresas de cualquier disciplina o sector económico, bajo el mandato de un gobierno personalista y de posición extrema, bajo una situación social de irrespeto a las leyes y a las instituciones.

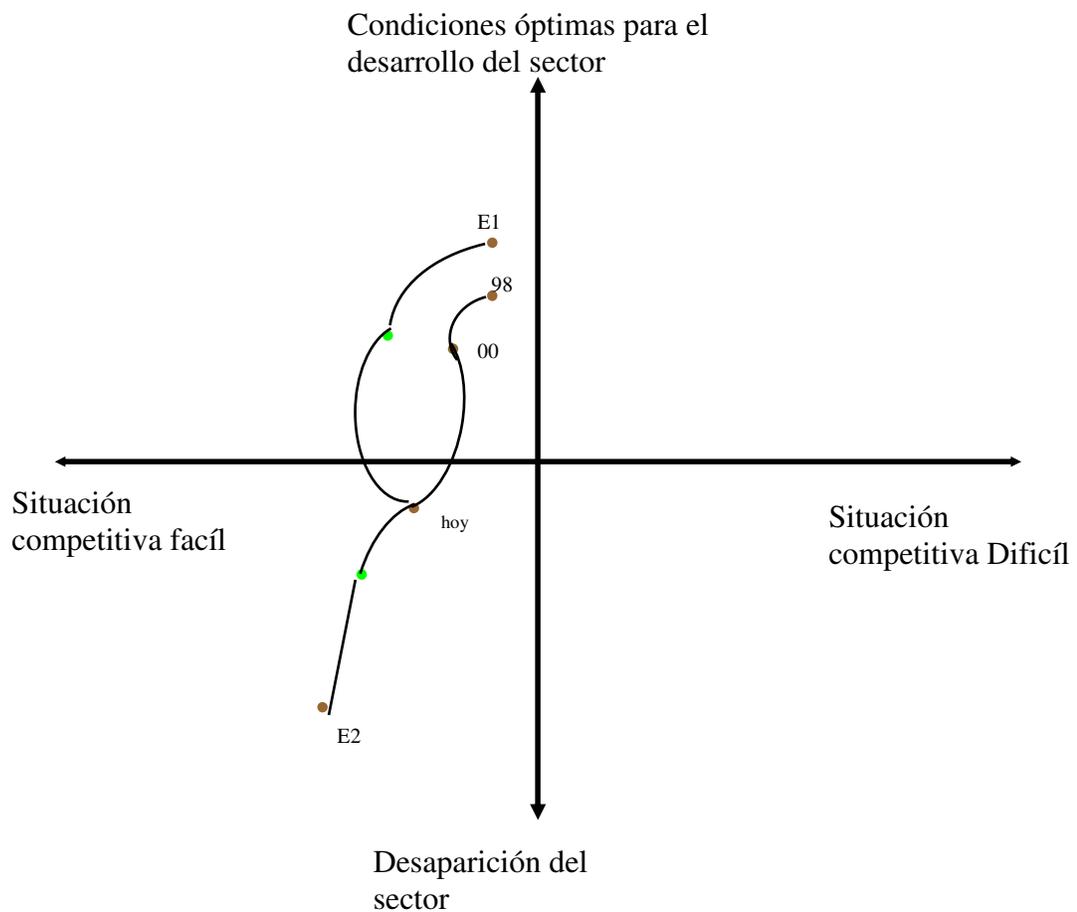
En todos los aspectos macro (económico, político y social), este escenario es completamente opuesto al escenario optimista definido con anterioridad. En el aspecto macroeconómico se esperaría un decrecimiento o recesión económica, aunado a altos índices de inflación y niveles elevados de desempleo. Este fenómeno conocido como estanflación, muy típico de los países latinoamericanos, genera un caos muy grave, ya que pareciera que las reglas básicas de la economía no funcionan en la consecución de salidas viables hacia la estabilidad y el crecimiento. Con los indicadores

macroeconómicos desfavorables, es muy posible que el gobierno devalúe la moneda para poder tener mayor número de Bolívares con los cuales hacer frente a sus compromisos internos. Evidentemente esta medida generará mayor inflación, sin tener una contrapartida en el aumento de la productividad del aparato industrial. Por otro lado, altas tasas de interés servirán de desaliento a las inversiones, contribuyendo así a la depresión de la economía.

Políticamente, el poder se concentra en un solo actor, generalmente bajo la cabeza del ejecutivo, mientras que el resto de los poderes actúan sin ninguna independencia, a completa merced del presidente. Al concentrarse el poder en una sola persona, el resto del esquema político y legal se desequilibra generando unas acentuadas injusticias a todo nivel: tributos altos y desproporcionados, sistema de justicia ineficiente y parcializado, intervención del Estado en los mercados de bienes y servicios, agudización de la perisología para establecer negocios, mala administración de las empresas y servicios públicos, etc.

A nivel social también se presenta este escenario lleno de injusticias y colmado de un clima de angustia, inseguridad y anarquía. Bajo este parámetro no existe un verdadero apego a las leyes, cada quien hace lo que le da la gana, lo cual genera un clima de inseguridad grande, con altos

índices de violencia social, que queda impune por la ineficiencia del sistema judicial y penal. Por otro lado, el ambiente de indiferencia se presenta como característico en las relaciones entre ciudadanos, considerándose como irrespetuoso en los casos en que se establezca alguna diferencia a nivel de clase social, ideología, pensamiento o cualquiera otra diferencia que se pueda poner de manifiesto. En general, el ambiente social puede ser catalogado como tenso, con alta incidencia en el desorden o caos colectivo.



Oportunidades y Amenazas de los Escenarios

En el análisis que se hiciera de la tendencia que seguirían estos escenarios a través del tiempo, se pensó que no ocurría ningún cambio brusco o violento, por lo que las oportunidades y amenazas que a continuación se describen como posibles en los dos escenarios sólo se verían intensificadas con el cambio del tramo 1 al tramo 2.

Escenario 1

Oportunidades:

- Expansión del negocio hacia otras áreas geográficas
- Captación de nuevos clientes institucionales
- Mayor accesibilidad a nuevas tecnologías
- Clientes con mayor poder adquisitivo por fortalecimiento de la economía
- Estabilidad cambiaria
- Incremento de calidad de los productos y servicios
- Incremento en la calidad de Servicio al Cliente
- Conocer mejor al Cliente
- Especialización de los proveedores, poco interés de integrarse aguas abajo.

Amenazas:

- Fortalecimiento a mediano plazo (2 a 3 años) de los competidores /sustitutos
- Disminución de clientes “retail”
- Establecimiento a largo plazo (3 a 5 años) de competidores directos, nacionales y /o internacionales (incremento de competencia)
- Tendencia de los clientes hacia la diferenciación de los productos y no tanto hacia el liderazgo en costos
- Disminución de la participación de Makro en el mercado debido a la división del mercado por el ingreso y fortalecimiento de competidores

Escenario 2**Oportunidades:**

- Incremento del poder negociador de Makro con los proveedores y los clientes por la disminución de competidores en el mercado
- Desaparición de competidores / sustitutos del mercado
- Incremento de ventas por conmoción político-social
- Incremento en las ventas debido a un mejor conocimiento del cliente

Amenazas:

- Disminución del poder negociador de Makro con los proveedores por desaparición de proveedores
- Se incrementa la amenaza de perder calidad en los productos y servicios, con el propósito de disminuir los costos para mantener los márgenes de ganancias.

- Cierre de puntos de ventas
- Control de precios
- Caída del poder adquisitivo y por ende del consumo
- Incremento de mermas por hurto /robo
- Posibilidad de venta por parte del socio internacional

Impacto en las actuales Fortalezas y Debilidades

Escenario 1

- Incremento en la capacidad financiera, con lo que se podrá hacer nuevas inversiones en activos y tecnología que ayuden a expandir el negocio.
- Incremento de la importancia de contar con un sistema logístico de avanzada para poder hacer frente a las nuevas oportunidades del mercado.
- Al menos que se tomen medidas al respecto, con la actual estructura y visión para la atención del cliente, la amenaza de pérdida de clientes a la competencia será mayor.
- Al incrementarse los ingresos de la compañía, las limitaciones presupuestarias disminuirán para permitir la contratación de personal con competencias claves.
- Mayor apoyo a las relaciones con la comunidad.

- Se podrán establecer alianzas con instituciones financieras que permitan ofrecer mecanismos de crédito para los clientes.

Escenario 2

- Debilitamiento de la capacidad financiera, por lo tanto habrá menor disponibilidad de efectivo para actividades que no sean indispensables para la consecución del negocio.
- Cobra mayor importancia ser la empresa que ofrece el precio más competitivo del mercado, por lo que se eliminarán aquellas actividades no medulares del negocio.
- Debilitamiento de los niveles de calidad que ofrece Makro en sus productos y servicios.

Fortalezas Necesaria para Enfrentar los Escenarios

Escenario 1

- Acceso a fuentes de financiamiento que aporten el capital necesario para poder expandir el negocio.
- Imagen positiva de la empresa en la mente de los consumidores.
- Excelentes relaciones con proveedores, comunidad y gobierno

- Sistemas tecnológicos y de procesos de avanzada.

Escenario 2

- Apoyo financiero de los socios de la empresa (grupo SHV y POLAR).
- Mayores controles internos.
- Imagen positiva de la empresa en la mente de los consumidores.
- Excelentes relaciones con proveedores, comunidad y gobierno
- Sistemas tecnológicos y de procesos de avanzada.
- Productos de alta rotación que otorguen mayor volumen.
- Incremento en las Iniciativas para conocer mejor al cliente y prestar mejor servicio al cliente.

PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

El siguiente Plan de Acciones está elaborado considerando que el escenario más probable a cinco años es el optimista, o por lo menos envía de lograrlo.

Acciones Técnicas

Iniciativas e Indicadores Guías (Balance Scorecard)

◆ Perspectiva Cliente

OBJETIVOS	INDICADOR RESULTADO	METAS (Años)					ACCIONES	INDICADOR GUIA
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10		
Mejorar significativamente la satisfacción de los cliente	Grado de satisfacción del cliente: Nuevos servicios alternativos e innovadores creados anualmente (N° de servicios nuevos respecto al año inmediato anterior)	1	2	3	4	5	Desarrollar estrategias de nuevos servicios basados en los resultados de encuestas realizadas a clientes	Resultado de encuestas de satisfacción N° de necesidades nuevas detectadas N° de quejas tomadas en consideración para el desarrollo de nuevas estrategias
Mantener relaciones Ganar-Ganar con los proveedores y clientes	Precio Makro vs. Sector (Precio Unit Makro/ Precio Unit Sector)-1*100 Variac. en vtas x precio $\frac{((VolVta2 - VolVta1)/VolVta1)}{((Pcio2 - Pcio1)/(Pcio1))*100}$	-5%	-7%	-8%	-8%	-10%	Implementar sistemas de monitoreo de precios del mercado para actualizarlos constantemente Realizar promociones de ventas y estrategias de descuento. Tomar decisiones oportunas de precios, manteniendo el margen mínimo de ganancia aceptable	Tiempo de respuesta cuando son detectadas variaciones de precios en el mercado Efectividad de la decisión tomada en relación al mantenimiento o incremento de los niveles de ventas ante una variación de precio en el mercado

							precios	
	Impacto de las campañas desarrolladas en conjunto, sobre la venta de los productos (Vol vtas durante la campaña / Vol vtas antes de la campaña)-1*100	8%	12%	15%	18%	20%	Desarrollar estrategias en conjunto con proveedores para fortalecer la imagen de ambos	N° de eventos anuales de publicidad y promociones de proveedores en las tiendas

Tabla N°33

Makro tiene organizado su cartera de cliente en Tipos de clientes, los cuales a su vez se dividen en grupos y sub grupos. Se recomienda como estrategia trabajar por tipos de clientes, de una manera organizada creando un comité nacional para cada tipo de cliente, el cual se apoye a su vez en comités por tiendas. Estos comités tendrían como objeto principal la interacción con esos clientes, para conocerlos bien, saber quienes son, donde están, que compran, que no compran etc. De manera de mejorar directamente el servicio hacia ellos. Si se conoce con exactitud lo que ellos requieren se pueden evaluar estrategias para mejorar el servicio hacia ellos, desde surtido, empaque, ubicación en tienda, señalización etc.

Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	INDICADOR RESULTADO	METAS (Años)					ACCIONES	INDICADOR GUIA
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10		
Garantizar sistemas Logísticos de Comercialización De vanguardia	Veloc.proces. de compras = Minutos de proceso total / órdenes de compra	6 min	5min	5min	4 min	3 min	Entrenamiento y revisión constante del sistema logístico con los usuarios del mismo	Número de mejoras al sistema proporcionadas por los empleados con relación al tpmo de procesamiento
	Velocidad de Facturación	4 min	4 min	3 min	3 min	3 min	Implementar sistema electrónico que permita reducir el tpmo. de facturación.	(min facturación / # clientes)
	Credit Suplier = (CxP a Proveedores / Inventario Total)*100	135 %	136%	137%	139%	140%	Establecimiento, a nivel de sistemas, de stocks mínimos y máximos eficientes por cada producto	# de productos que han reducido sus stocks por debajo del máximo establecido
Desarrollar y mantener competencias claves del personal	% de Empleado vs. Reclutados = (# empl. / # reclutados)*100	20 %	25%	30%	30%	30%	Enfatizar el análisis de credenciales de los candidatos a ser empleados	# de credenciales óptimas para el cargo a ser seleccionado
	Nivel de desempeño = Eval. de desempeño 360°	B	E	E	E	E	Involucramiento del personal a la cultura de la organización	# de empleados con inducción en los valores y cultura de la organización
	Nivel de adiestramiento = (Empl. Adiest. / total empl.)*100	50 %	60%	65%	70%	70%	Establecimiento de 3 espacios de capacitación anual	# de participantes a cada taller de capacitación
Fortalecer y expandir el desarrollo de marcas propias	Particip. marca propia = (N° Items MP/N° Items tot.)*100	5%	6,4%	7%	8,5%	9%	Incorporación de 3 productos nuevos anualmente a la marca ARO	# de contactos realizados cada mes con proveedores que puedan ofrecer sus productos bajo la marca ARO
	Part. vtas marca propia = (Vtas MP / Vtas	15 %	16%	17%	19%	21%	Inversión de un 5% anual del ppsto de promoción a la	Número de personas con información de la marca debido

	Totales)*100						marca ARO	a la promoción
Optimizar el proceso de compras y manejo de inventarios	Central. Comp. proveed. estrat.= (Comp.prov.estrat./Comp tot.)*100	70 %	72%	76%	80%	85%	Eliminar gradualmente a proveedores temporales y de baja consistencia	Número de proveedores con 4 ó menos facturaciones a quienes ya no se compra
	Comp. produc. más vendidos = (Comp.produc.ve nd/Comp. Tot.)*100	65 %	67%	69%	71%	73%	Solicitar mejores descuentos y condiciones de pago para productos más vendidos	Número de descuentos obtenidos en productos con mayor nivel de ventas
	Conversión del inventario = (Invent. / Costo de venta diario)	48 días	45 días	40 días	36 días	32 días	Reducir los días de inventario a través del manejo efectivo del sistema	Número de ajustes en inventarios generados por indicación del sistema Pérdida Inventario (pérdidas/Inventario Total)*100

Tabla N°34

◆ **Perspectiva de Construcción de Futuro**

OBJETIVOS	INDICADOR RESULTADO	METAS (Años)				
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Fortalecer la cultura de atención al cliente	Nivel de Satisfacción de clientes (Malo,Bueno, Excelente)	B	E	E	E	E
Maximizar beneficios de la tecnología de información	Resultado de Auditoría de sistemas y de procesos	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.	Sup.
Fomentar relaciones con la comunidad	Nivel de Imagen social (Malo,Bueno, Excelente)	B	B	E	E	E

Tabla N°35

CAPITULO VII

Recomendaciones

Se propone que el Plan de Mercadeo Relacional se realice en dos niveles, en las tiendas y en la oficina principal de la empresa .

Plan de Mercadeo Relacional en Tiendas

Premisas

- Tomando en cuenta que el mejor interés de las tiendas es desarrollar una fuerte base de clientes que cubran bien el perfil Makro.
- Las tiendas están en la inigualable posición de conocer bien a sus clientes y entender sus necesidades
- Las tiendas pueden beneficiarse de los programas probados a nivel nacional.

Se recomienda mejorar aún más la base de clientes a través de:

- Designar un comité local de clientes
- Limpiar la base de datos y analizar su contenido de principio a fin
- Establecer planes de acción reales y cumplibles como: (re) afiliación y (re) activación, contactar a los mejores 500 clientes, ejecutar los programas que la organización plantee a nivel nacional en pro de mejorar la interacción entre los clientes .

- Discutir los hallazgos en el Comité Local de Clientes y traer soluciones inteligentes, creativas y de bajos costo para mejorar la atención a Clientes.
- Introducir soluciones y mejoras, monitorear resultados y ajustar.
- Continuar este proceso para ampliar y mejorar firmemente la base de clientes en tiendas dentro de su área de influencia.

Instalar un Comité Local de Clientes

Establecer como meta el tener un equipo fuerte y altamente confiable que pueda actuar con autoridad en la tienda. Este comité coordinaría todos los esfuerzos con relación a las comunicaciones con los 500 mejores clientes. Este comité tendría decisión para ejecutar un cambio de precio si se cumplen las condiciones como sería el que el cliente muestre factura de un competidor que está vendiendo la misma mercancía de la misma calidad a un precio más barato. También estaría facultado para buscar alternativas de compras locales en el área de perecederos de manera de garantizar mejores precios a los clientes. Al realizar contactos con productores de las zonas de influencia de la tienda, de inmediato lo comunica a los compradores para que conjuntamente con el comité cierren las mejores negociaciones que permitan un mejor servicio al cliente.

El impacto en la organización sería el crear una plataforma sobre la cual, personas de diferentes disciplinas puedan contribuir al mejoramiento del desempeño de la tienda.

Es importante que se asegure que el Comité de Clientes esté liderizado por el Gerente General de la tienda, que entre sus integrantes esten miembros de diferentes áreas, que el personal vea que el pertenecer al comité es una oportunidad de crecimiento y desarrollo. La comunicación sobre los logros y las actividades del comité hacia el resto de los empleados tiene que ser efectiva y constante, utilizando diferentes herramientas como carteleras, memos, reuniones etc.

Verificar y limpiar la Data Disponible

Este aspecto por lo visto está muy adelantada en la empresa objeto de estudio, pero es una actividad de nunca acabar y que hay que estar siempre sobre ella.

La meta es continuar el trabajo de limpieza de data donde la gente aprenderá cómo usar la data existente de una forma efectiva y eficiente en pro de prestar un mejor servicio al cliente. Para ello se requiere profundizar el entrenamiento a los empleados, centrar el análisis sobre aspectos específicos, ejem. Grupos de clientes, frecuencias de visitas, cantidad de facturas etc. Explicar los hallazgos a todo el personal

Diseñar y Ejecutar acciones basadas en el análisis de datos y observaciones individuales.

Crear un enfoque continuo y estructurado para mejorar la atención al cliente a través de:

- Entrenar a la gente involucrada para hacer su trabajo de una manera uniforme y profesional
- Arreglar entrevistas con los 500 mejores clientes y observar sus hábitos de compra
- Comunicar al comité de la oficina central todos los hallazgos y las sugerencias para satisfacer las necesidades detectadas
- No perder de vista las acciones y resultados y dar feed back a la gente involucrada.

Discutir Hallazgos del Comité

Haciendo un buen uso de toda la información disponible y llegar a una visión compartida de lo que puede hacerse para mejorar el desempeño de la tienda a través de sus clientes más importantes, esto impactará a la organización en cuanto tendrá una visión compartida y compromisos crecientes hacia las acciones a ser tomadas.

Diseñando soluciones inteligentes y creativas al más bajo costo posible para mejorar la atención al cliente. Se recomienda evaluar con la directiva de una manera clara y precisa la necesidad de aumentar el costo de la plantilla de personal en el área de cajas.

Es primordial involucrar a todos los departamentos funcionales en la discusión.

Introducir Soluciones, Mejoras y Ajustar Acciones

Significa el actuar de una manera consciente, con disciplina, para mejorar las relaciones con Clientes y la atención de los mismos, trayendo como consecuencia que impacte a la organización, ayudando a crear un enfoque activo e integrado hacia la atención al cliente.

A través de:

1. mejorar la revista Makro Mail por parte de mercadeo
2. cambiar ofertas de productos, empaques, por parte de compras, pero nunca unilateralmente.
3. cambiar condiciones, adaptar las ofertas a las necesidades del cliente comercial, mejorar el servicio, por operaciones.
4. facilitar el nivel de servicio, reducir costos, por Logística
5. Y sobre todo monitorear los resultados y ajustar las acciones cuando sea necesario.

Repetir los Pasos previos para aumentar y mejorar firmemente la base de atención de clientes de la tienda.

Teniendo como norte un proceso alta y ordenadamente estructurado para cumplir los objetivos, a través del desarrollo y entrenamiento de las habilidades para gerenciar proyectos.

Se necesita tener definidas acciones específicas, desarrollar planes de una forma estructurada, definir metas, tiempos, límites, definir responsabilidades, evaluar los costos y beneficios de las acciones.

Plan de Mercadeo Relacional a nivel de la Oficina Central

Deben de organizar y ejecutar proyectos pilotos, transferir las acciones a nivel nacional, reunirse con representantes de los comités locales, monitorear el desarrollo y medir los efectos, estar en contacto con las tiendas y los clientes.

Analizar los grupos de clientes y tomar decisión para que a nivel nacional se trabaje de la misma manera. Como meta tendría el desarrollar un sólido conocimiento de negocios específicos de lo que Makro podría ofrecerles.

Organizar y Ejecutar Proyectos Pilotos

A nivel nacional, crear un plan de lo que tiene que hacerse para conseguir oportunidades y que departamentos y personas tienen que estar involucrados.

Transferir Planes de Acción a Nivel Nacional

Transferir las experiencias y conocimientos profesional y eficiente, oportuno feed back sobre lo desarrollado. Que todos sepan lo que quieren los clientes obtener de Makro y trabajar para lograrlo.

A través de invitar a implementar nacionalmente hallazgos locales, entrenando a los equipos locales, evaluando los proyectos.

El programa tiene que evaluar los cambios culturales permanente en la organización, desarrollando sistemáticamente destrezas y educación continua de la gente y de la Organización.

Makro Comercializadora de Venezuela es una empresa con grandes fortalezas, bien posicionada en el mercado venezolano, que supo aprovechar el nicho de cadenas de hipermercados del país. Se considera que tiene las herramientas necesarias para triunfar ante los posibles competidores internacionales.

Es una empresa que conoce bien el mercado en donde se desenvuelve, están bien posicionados, con una ubicación geográfica envidiable (entradas y salidas de las ciudades), con estrategias de expansión bien definidas.

Esta nueva estrategia de acercamiento al cliente comercial es vista de una manera muy positiva, pero mientras no sincerasen las estrategias con los costos, tendrán todavía mucho que recorrer.

El Slogan "Para Makro el Cliente es Primero" deberá de ser más que un slogan.

BIBLIOGRAFÍA

Alet Joseph (2001). Marketing Relacional. Editorial Gestión 2000, Barcelona España

Barabba Vincent (1992). La Voz del Mercado. Editorial Mc Graw Hill, Barcelona España.

Barlon Janelle (1999) Una Queja Es Un Favor, Grupo Editorial Norma, Bogotá , Colombia.

Cobra Marcos (2000) Marketing de Servicios. Editorial Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Dándrea Guillermo (2000). Estrategias Minorista . IAE Universidad Austral , Escuela de Dirección y Negocios. Buenos Aires, Argentina

Davila N. (2002) Entrevista, Directivo de Makro Venezuela.

Datos Information Resources (2002). Total Conocimiento Espontáneo y de Marca, Caracas Venezuela

Hostelitz B, (1958). Ciudad Primitiva

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2002). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill

Kaplan & Norton (2000). Cuadro de Mando Integral. Editorial HBS

Larrea, Pedro (1991) Calidad de Servicio: del Marketing a la estrategia. Edición Díaz de Santos, APD. Madrid.

Leiba Felipe (2002) Entrevista, Directivo de la Empresa Makro Venezuela

Makro Venezuela Dirección de Operaciones (2000), Manual de Canvassing Caracas, Venezuela

Mintzberg & Quinn (1993), El Proceso Estratégico .Editorial Prentice , México

Moreno Miriam (2002). Entrevista. Ex Gte. De Logística de Makro La Yaguara, Caracas, Venezuela

Parasoraman et. A Concept Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Fall 1985

IAE Universidad Austral (2000) Minoristas un Entorno Con Fuertes Presiones Competitivas Buenos Aires. Argentina

IAE Universidad Austral (2000) Stor Wars , Buenos Aires , Argentina

IAE Universidad Austral (2000) El Surtido, Buenos Aires, Argentina

López Ballori.(1990) Mercadeo Un Enfoque Gerencial. Ediciones Scott, Foresman & Company. Chicago ,USA

Porter Michael (1979) Como las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia Harvard Buisness Review , USA

Romero Ivel (2000) . Lic. Administración. Entrevista , Caracas Venezuela

Reís A. (1999) La Metrópolis en la vida Moderna Ed, Infinito, Buenos Aires, Tomo I

Senge Peter, (1993) La Quinta Disciplina Editorial Granica, Barcelona, España,

Supermercado. (2003) Una Historia de Oro. Edición Especial. Grupo Editorial Da Silva, Caracas., Venezuela.

UPEL (2003) Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctóales Caracas Venezuela

Valecillos Orlando (2003) Coordinador De Ventas Especiales Makro La Yaguara. Entrevista, Caracas Venezuela.

Análisis Estratégico de Makro Comercializadora S.A. Venezuela partiendo de
las Necesidades del Cliente a Través del Mercadeo Relacional

ANEXO (A)

Instrumentos de Recolección de Datos

HERRRAMIENTA N°1

Buenos días /tardes soy alumno del post grado de la UCAB y estoy realizando un estudio de mercados de Makro comercializadora. Sería tan amable en contestar algunas preguntas:

Dirigido a : Clientes Comerciales (Transformador, Mayorista, Revendedores)

1. ¿Con que **frecuencia** compra en Makro?
 - a. Diario
 - b. Semanal
 - c. Quincenal
 - d. Mensual
 - e. Otro _____

2. ¿Recibe el Makro Mail en su Negocio?
 - a. Si
 - b. No

3. Que opina del Horario de las Tiendas Makro?

4. ¿Consigue en Makro todo lo que necesita para su negocio?
 - a. Si
 - b. No (pasar a la pregunta 6)
5. ¿Realiza en Makro todas las compras que necesita para su negocio?
 - a. Entre un 10% y un 30%
 - b. Entre un 40% y un 70%
 - c. Más del 80%

6. ¿Por que?

7. ¿Que opina del Surtido?

8. ¿Qué Servicio espera de Makro o le gustaría tener de Makro?:

9. ¿Qué prefiere, ¿Precio , crédito o despacho?

10. ¿Cual es el mejor medio de pago para usted?
 - a. Efectivo
 - b. Cheque
 - c. Tarjeta de Crédito
 - d. Tarjeta de Debito

11. ¿Qué porcentaje de Marcas Líderes compra para su negocio y en que unidad de negocio?
 - a. Cesta Básica_____
 - b. Deterg/limpie_____
 - c. Otros_____

12. ¿Qué porcentaje de Marcas Primer precio compra para su negocio y en que unidad de negocio?
 - a. F&V _____
 - b.** Congelados_____
 - c. Cesta Básica_____
 - d.** Deterg/limp_____
 - e.** Otros_____

13. ¿Considera que Makro le ha cumplido con lo que le ha ofrecido?
 - a. si
 - b. no

Especifique su respuesta

14. ¿El tener cajas registradoras destinadas solamente para los comerciantes, ha mejorado su tiempo de compra? Comente al respecto

15. ¿Qué opinión le merece el empleado Makro?

16. ¿A escuchado sobre el departamento de ventas especiales y las bondades que ofrece a los clientes?

- a. Si
- b. No

17. ¿Las negociaciones de compras por medio del departamento de Promoción de ventas son rápidas ?

18. ¿Que es lo que más le gusta de comprar en Makro? Enumere

- _____ Seguridad de las instalaciones
- _____ Ambiente cómodo, limpio, ordenado
- _____ Buenos Precios
- _____ Personal amable y preparado
- _____ Buenos descuentos por volumen
- _____ Buen surtido de Productos
- _____ Preparación de pedidos
- _____ Preparación de presupuestos vía fax

Comentarios:

19. ¿Que opina usted de Makro?

20. ¿ Cual es su opinión sobre el proceso de facturación?

21. Referente a la calidad de los productos, considera usted que los productos que vende Makro son:

- a. Buena Calidad
- b. Mala Calidad

¿Por que?

**MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO TAN
VALIOSO QUE NOS HA DEDICADO**

HERRANIENTA N°2

PARA CONSUMIDORES FINALES

Buenos días /tardes soy alumno del post grado de la UCAB y estoy realizando un estudio de mercados de Makro comercializadora. Sería tan amable en contestar algunas preguntas:

1. ¿Con que **frecuencia** compra en Makro?
 - c. Diario
 - d. Semanal
 - e. Quincenal
 - f. Mensual
 - g. Otro _____

2. ¿Donde más realiza sus compras?

3. **En cuanto al empaque** ¿ le es cómodo comprar todos los artículos en las presentaciones de la unidad Makro?
 - a. Si (pasar a p.10)
 - b. No

4. ¿por que?

5. **Refiriéndonos al surtido** ¿siempre consigue lo que necesita?
 - d. Si (pasar a pregunta 8)

e. No. Ejemplo

6. **La distribución** de la mercancía en la tienda es:

- c. Cómoda si
- d. Incomoda

7. Considera usted que es más fácil y cómodo para usted que la mercancía este en:

- a. Paletas
- b. En estanterías (racks)

¿Por que?

8. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en Makro?

9. ¿Qué es lo que menos le gusta?

<p>MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO TAN VALIOSO QUE NOS HA DEDICADO</p>
--

Herramienta 3

Dirigido a: Empleado Makro: Directores, personal súper visorio y personal Makro

1. Si ubicáramos a Makro dentro de un mercado; ¿ a cual mercado pertenecería?
 - a. Mayorista
 - b. Hipermercado
 - c. Supermercado
 - d. Revendedores
 - e. Detal
 - f. Otro _____

2. ¿Por que lo ubica en ese mercado? En que se basa?

3. ¿considera usted que el surtido de las tiendas está acorde a la clasificación antes mencionada?
 - a. Si considera
 - b. No considera

¿por qué?

4. ¿quién o quienes definen el surtido de las tiendas?

5. ¿cuáles son las áreas de mayor movimiento en Bs..?

6. ¿qué aspectos se toman en cuenta al definir “la unidad Makro”?

7. ¿quién o quienes toman esa decisión?

8. ¿se realizan estudios de mercados para apoyar las tomas de decisiones de los aspectos antes mencionados?
 - a. Si
 - b. No (pasar a p.14)

9. ¿cada cuanto tiempo?
 - a. Mensual
 - b. Bimensual
 - c. Semestral
 - d. Anual
 - e. Otro _____

10. ¿qué tipo de estudios?

11. ¿todas las tiendas tienen el mismo surtido?
 - a. Si
 - b. No

¿por qué?

12. ¿refiriéndonos al mix de las tiendas, globalmente cual es el área de mayor movimiento en ventas?

- a. Alimentos
- b. No alimentos

13. ¿considera usted que las exhibiciones y espacios dados a las dos áreas se corresponde con el movimiento en ventas de cada área?

- a. Si
- b. no

14. ¿quién o quienes definen la distribución del espacio para las áreas?

15. ¿En que se basan?

16. refiriéndonos ahora a la distribución de la mercancía en esas áreas, ¿es igual esa distribución en todos las tiendas Makro?

- a. Si
- b. No

¿Por que?

17. ¿Por qué considera usted que Makro es la mejor opción de compra para sus clientes?

18. en cuanto a clientes. ¿Considera usted que Makro se esfuerza por que su estadía en las tiendas sea :?

- a. Segura (seguridad personal)
- b. Rapida (búsqueda y facturación)
- c. Comoda (sin obstáculos para ejercer la compra)
- d. Satisfactoria (refiriéndonos a encontrar todo lo que buscan)
- e. Económica (ref. a mejore opción en precios)
- f. Todas las anteriores

¿por qué? En que se basa?

19. ¿La revista promocional llamada Makro Mail, va dirigida a que tipo de clientes?

20. ¿considera que es proporcional a las ventas de las áreas , la distribución de espacios en la revista?

- a. Si
- b. No

21. ¿ vende la revista?

- a. Si
- b. No

22. ¿cómo lo miden?

23. ¿Hay cultura servicio al cliente en Makro?

- a. Si
- b. No
- c. Poca

24. ¿es importante para la empresa el servicio al cliente?

- a. Si
- b. No
- c. Poco

25. ¿qué está haciendo en pro del cliente?

26. ¿se ha medido que opina el cliente de Makro? Especifique.

Muchas gracias por su tiempo.

Toda la información recolectada será utilizada para el trabajo de grado de maestría.

Análisis Estratégico de Makro Comercializadora S.A. Venezuela partiendo de
las Necesidades del Cliente a Través del Mercadeo Relacional

ANEXO (B)

Cuadro de Necesidades

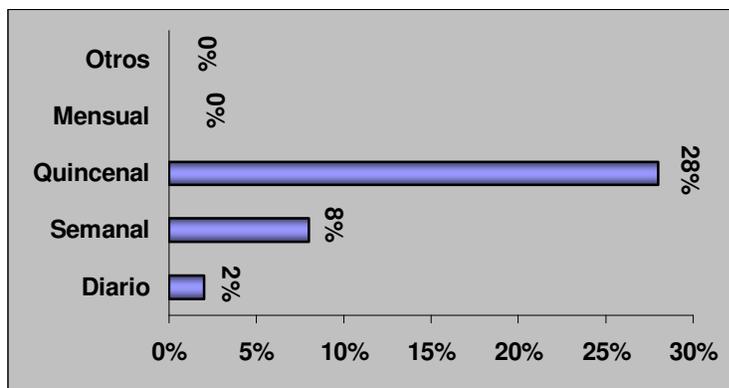
Análisis Estratégico de Makro Comercializadora S.A. Venezuela partiendo de
las Necesidades del Cliente a Través del Mercadeo Relacional

ANEXO (C)

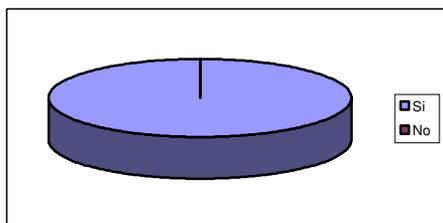
Tabulación de los Instrumentos de Recolección de Datos

TABULACIÓN HERRRAMIENTA N°1

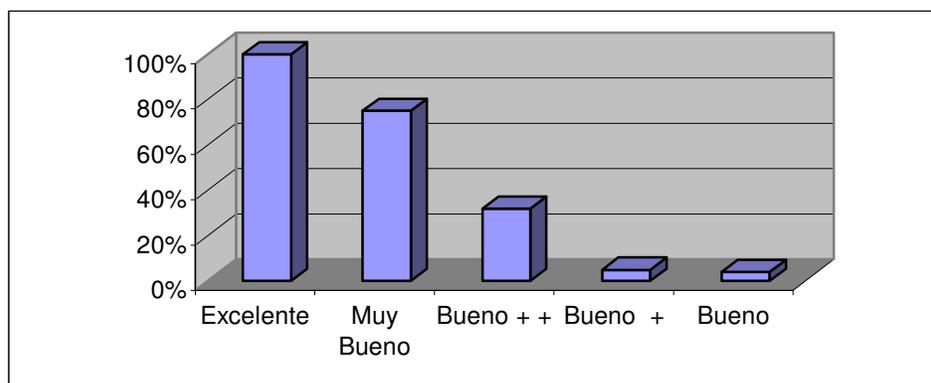
1. ¿Con que **frecuencia** compra en Makro?



2. ¿Recibe el Makro Mail en su Negocio?



3. Que opina del Horario de las Tiendas Makro?



* Excelente: Que aperturen a las 6:30

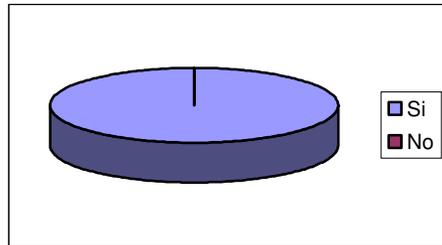
* Muy Bueno: que nos escucharon y aperturen a las 6:30

* Bueno ++: El tener exhibido todo lo que es verduras y frutas a las 6:30 nos da facilidad de comprar y abrir nuestros negocios.

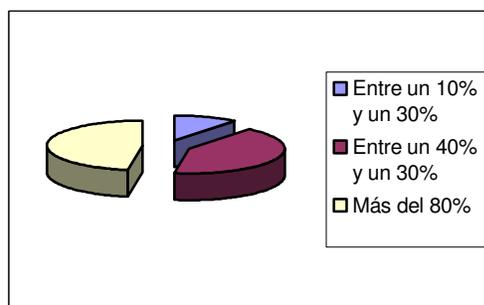
* Bueno +: que aperturan corrido.

* Bueno: El personal no es flojo a las 6:30 están listos para atender

4. ¿Consigue en Makro todo lo que necesita para su negocio?

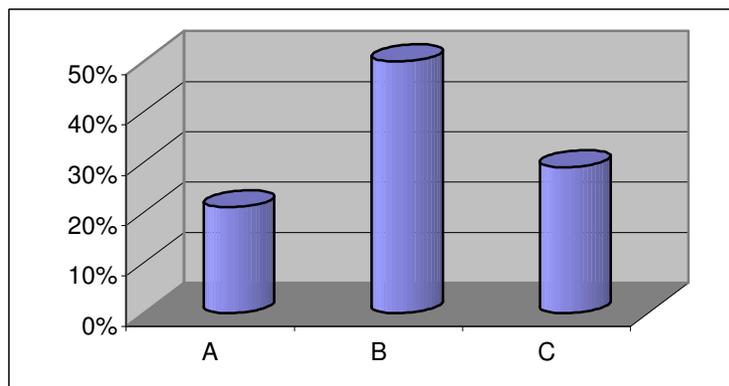


5. ¿Realiza en Makro todas las compras que necesita para su negocio?



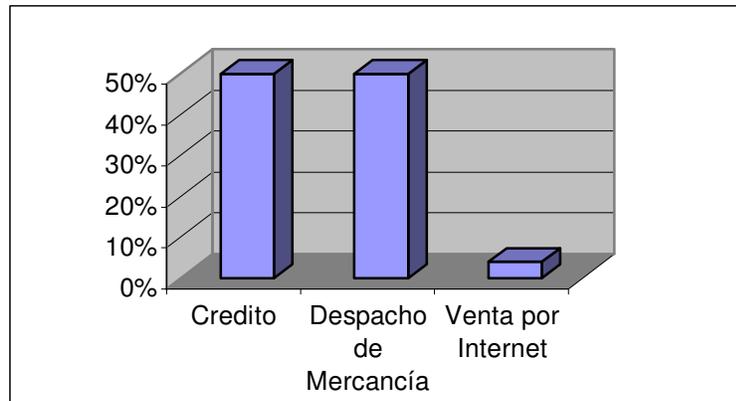
Consigue pero no significa que compre

6. ¿Que opina del Surtido?

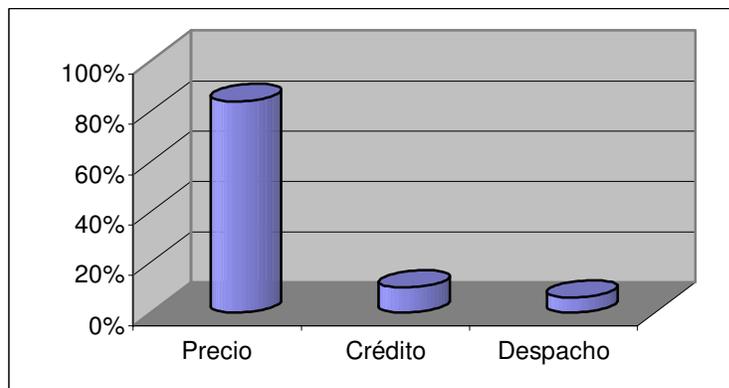


A: Completo; **B:** Nos han escuchado, esta bien surtido; **C:** Han mejorado mucho desde que nos han están visitando y observando que es lo que nosotros vendemos.

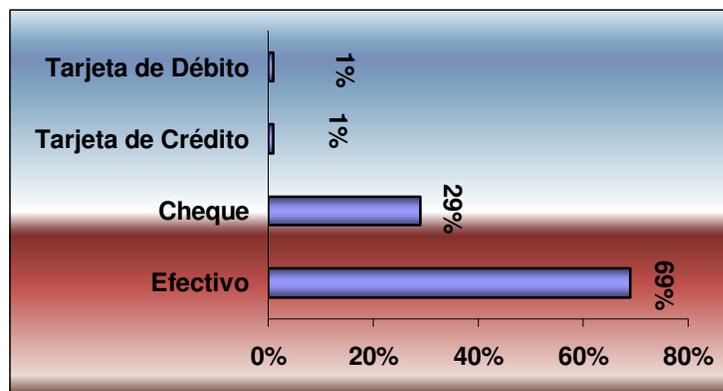
7. ¿Qué Servicio espera de Makro o le gustaría tener de Makro?:



8. ¿Qué prefiere, ¿Precio, crédito o despacho?



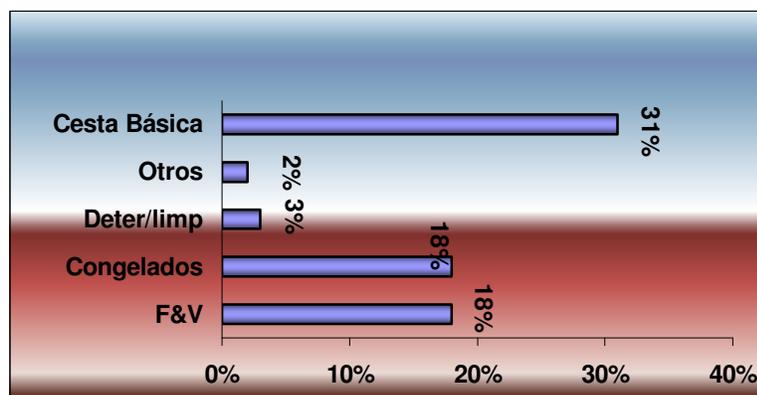
9. ¿Cual es el mejor medio de pago para usted?



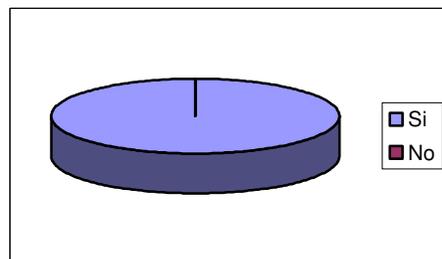
10. ¿Qué porcentaje de Marcas Líderes compra para su negocio y en que unidad de negocio?



11. ¿Qué porcentaje de Marcas Primer precio compra para su negocio y en que unidad de negocio?



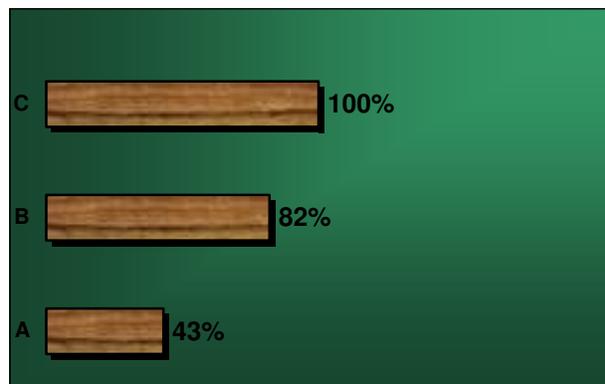
12. ¿Considera que Makro le ha cumplido con lo que le ha ofrecido?



Especifique su respuesta

Porcentaje de Encuestados	Opinión
98%	Cajas registradoras solo para comerciantes
100%	Me llevan el Makro Mail al negocio
45%	Me dan descuentos por volumen
62%	Tiene buenos precios y cuando se salen hacen la diligencia para mejorarlo

13. ¿El tener cajas registradoras destinadas solamente para los comerciantes, ha mejorado su tiempo de compra? Comente al respecto

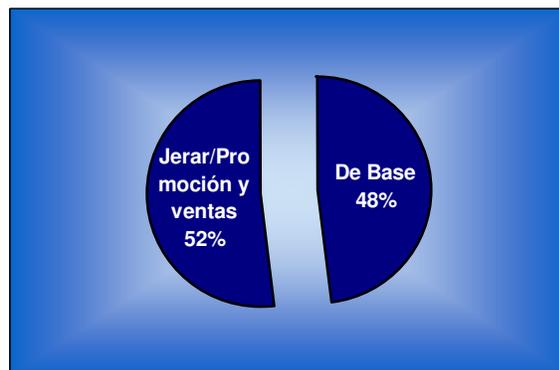


A: Muy bueno, deberían de darnos todas las cajas y prohibir a los consumidores finales comprar en Makro, que compren en automercados

B: Si lo mejoran

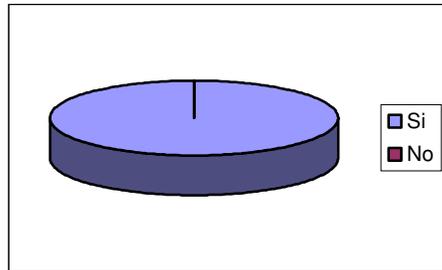
C: Si, pero necesitamos más

14. ¿Qué opinión le merece el empleado Makro?

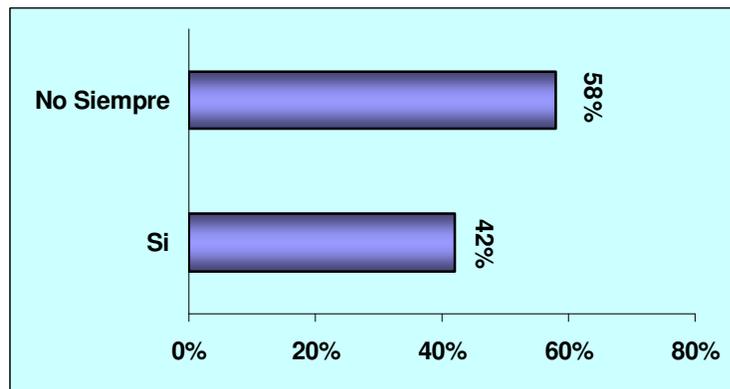


- El personal de Jerarquía y promoción y Ventas es un personal educado, humilde, eficiente, muy preocupado y proactivo.
- El personal de base, es educado pero poco preocupado por el cliente

15. ¿Ha escuchado sobre el departamento de ventas especiales y las bondades que ofrece a los clientes?



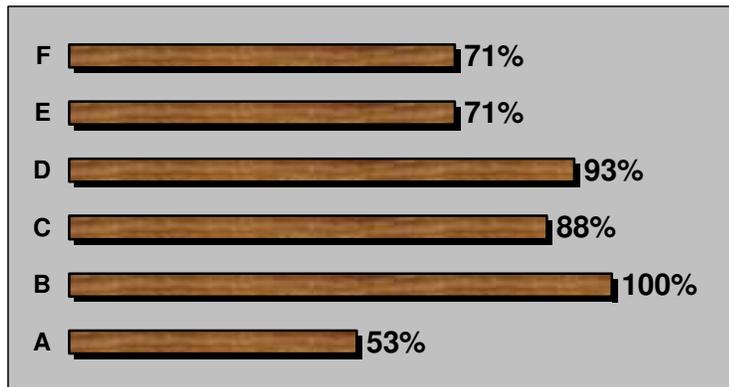
16. ¿Las negociaciones de compras por medio del departamento de Promoción de ventas son rápidas?



17. ¿Que es lo que más le gusta de comprar en Makro? Enumere

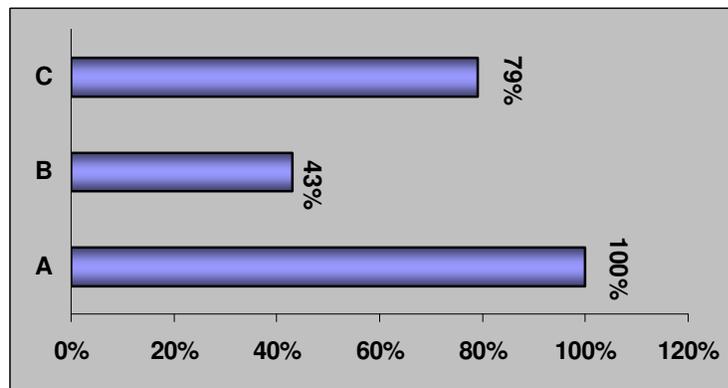
- __5__ Seguridad de las instalaciones
- __6__ Ambiente cómodo, limpio, ordenado
- __1__ Buenos Precios
- __4__ Personal amable y preparado
- __3__ Buenos descuentos por volumen
- __2__ Buen surtido de Productos
- __7__ Preparación de pedidos
- __8__ Preparación de presupuestos vía fax

18. ¿Que opina usted de Makro?



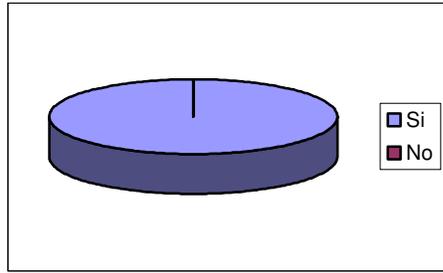
- A:** Es una empresa de avanzada
- B:** Es un proveedor seguro
- C:** Es transparente en las negociaciones
- D:** Es honesto y estricto en sus normas
- E:** Es una gran empresa
- F:** Se preocupa por dar un buen servicio

19. ¿Cual es su opinión sobre el proceso de facturación?



- A:** Desde que nos asignaron cajas ha mejorado
- B:** Necesitamos todas las cajas para nosotros
- C:** Unas 3 cajas más para nosotros

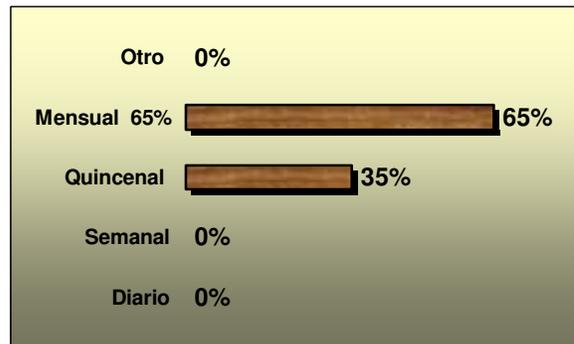
20. Referente a la calidad de los productos, considera usted que los productos que vende Makro son:



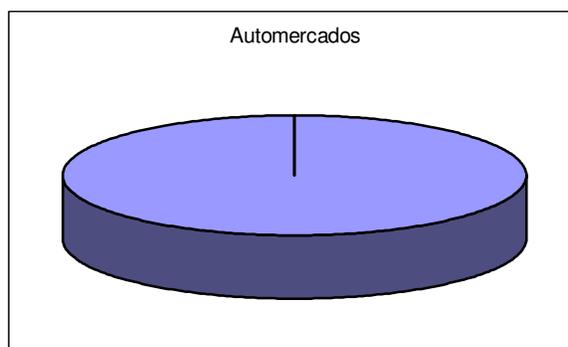
TABULACIÓN HERRANIENTA N°2

PARA CONSUMIDORES FINALES

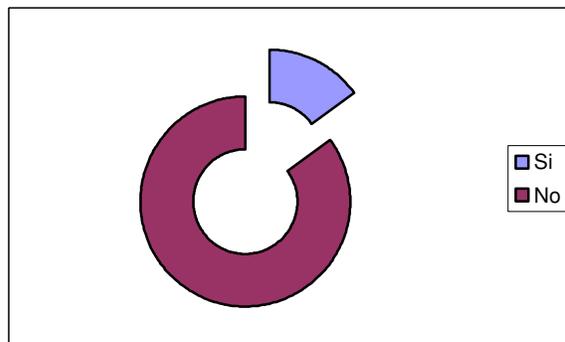
1. ¿Con que **frecuencia** compra en Makro?



2. ¿Donde más realiza sus compras?



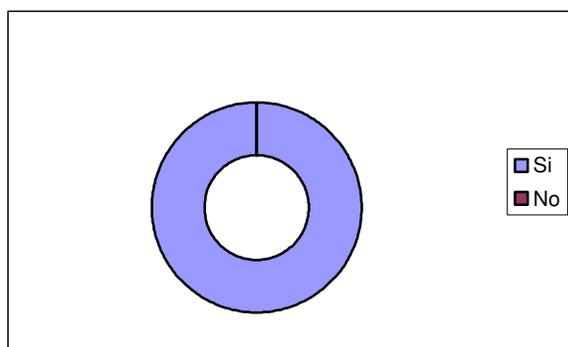
3. **En cuanto al empaque** ¿le es cómodo comprar todos los artículos en las presentaciones de la unidad Makro?



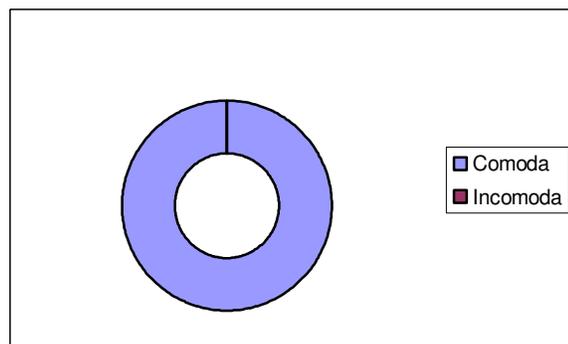
4.¿Por que?

COMENTARIOS	PORCENTAJES
Son muy grandes	71
Solo podemos comprar los de aseo personal que no se dañan	14

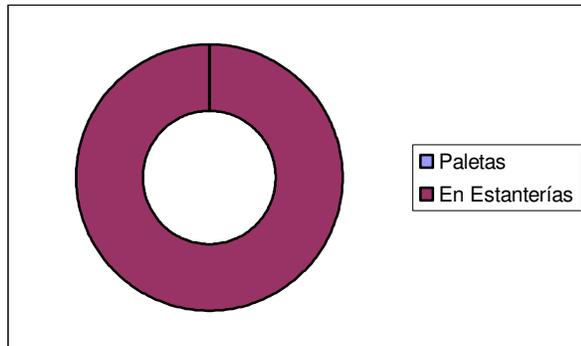
5.Refiriéndonos al surtido ¿siempre consigue lo que necesita?



6.La distribución de la mercancía en la tienda es:



7.Considera usted que es más fácil y cómodo para usted que la mercancía este en:



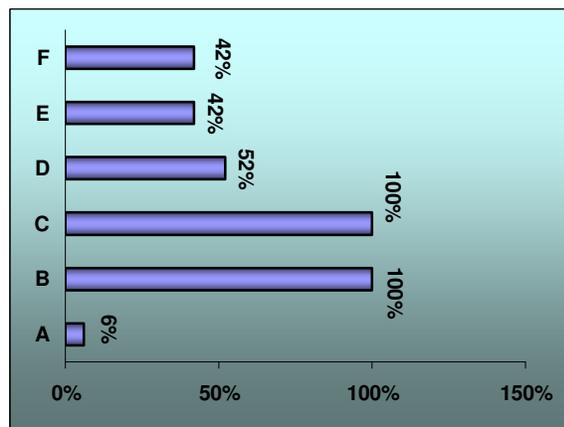
¿Por que?

- a. Es más cómodo en estantería
- b. No hay tamaños grandes

8. ¿Qué es lo que más le gusta de comprar en Makro?

COMENTARIOS	PORCENTAJES
Orden y limpieza, seguro y bonito, buenos precios	85
Hay de todo en un mismo sitio y precios bajos	100
El papel toallate es más económico	41
Hay banco y cajeros	35
Horario corrido	56

9. ¿Qué es lo que menos le gusta?



- A:** Personal de seguridad grosero
B: Colas en las cajas
C: Poco personal de caja
D: Empaques muy grandes, no piensan en nosotros solo en los comerciantes
E: Empresa grande y honesta
F: No aceptan tarjetas de crédito

