



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN PARA IMPLEMENTAR LA AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA
COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE
MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.**

Presentado por:

Lic. Rojas Sánchez, Cora Cecilia

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Bascaran Castanedo, Estrella

Caracas, Junio de 2013

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN PARA IMPLEMENTAR LA AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA
COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE
MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.**

Presentado por:

Lic. Rojas Sánchez, Cora Cecilia

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Bascaran Castanedo, Estrella

Caracas, Junio de 2013

DEDICATORIA

*Dedico este Trabajo Especial de Grado, éste proyecto,
éste un esfuerzo más alcanzado,
a los seres más importantes de mi vida
como lo son mis padres (Cora, Luis, Teresa y mi gran Paparra),
por ser los pilares fundamentales en mi crecimiento y
desarrollo como persona y profesional.*

*A todos ustedes y en especial a ti mi Paparra
por darme todo tu amor y cariño,
el cual se que me seguirás dando desde allá arriba,
les dedico este un triunfo más en mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, por permitirme estar al lado de mis seres queridos, familiares y amigos.

Gracias por tenderme la mano en momentos difíciles y brindarme todo tu apoyo y ayuda. Gracias Nelson y a tus padres.

Gracias a todos los Profesores por transmitirme sus conocimientos y permitirme aprender de ellos en todo momento sin condición alguna.

Un Reconocimiento Especial a la Ing. Estrella Bascaran Castanedo (Tutora) por haberme guiado y ayudado a nivel académico en el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado.
Por su tiempo gracias.

ACEPTACIÓN DE LA COMPAÑÍA



Makro Comercializadora, S.A.
R.I.F.: J-00319235-0

Señores:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Licenciada **Cora Cecilia Rojas Sánchez**, titular de la Cédula de Identidad V- 15.613.085, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **"Plan para implementar la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora, S.A."**, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,

Jesús Totesant

Director de Compras Alimentos Secos

OFICINA CENTRAL: Prolongación Av. Rómulo Gallegos c/camétera vieja Petare. - Guaremas, La Urbina 1061. - Telef.: (58-2)

242.26.11 (mañan), 242.40.11 Fax: (58-2) 242.57.25, 242.77.17, 241.31.45, Aptdo. De Correos (Postal Address)

70.308, Los Rulces 1070, Caracas - Venezuela

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadano Cora Cecilia Rojas Sánchez, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “**Plan para implementar la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora, S.A.**”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el Jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 10 días del mes de Junio del 2013.

Estrella Bascaran Castanedo

C.I. V- 5.968.206



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**PLAN PARA IMPLEMENTAR LA AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA
COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE
MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.**

Autor: **Cora Cecilia Rojas Sánchez**
Asesor: **Estrella Bascaran Castanedo**
Año: **2013**

RESUMEN

La modernidad hoy en día ha traído notoriamente una falta de tiempo en la vida de las personas, y el mercado se ha ido adaptando cada vez más a las necesidades reales de sus consumidores. Es por lo que el despacho a domicilio de los productos o servicio de *delivery*, ya sea mediante el teléfono o Internet, se ha transformado en prácticamente una obligación para el éxito de cualquier negocio y acogida del consumidor. Los clientes están comenzando a exigir el sistema de despacho a la casa y esta modalidad se está empezando a hacer imprescindible en cualquier tipo de negocio. Es por todo esto que surgió la necesidad del diseño de un plan de ampliación del servicio que ofrece hoy en día la Coordinación de Ventas Especiales de una tienda Makro. Para el desarrollo de este plan de ampliación de servicio se hizo uso de las mejores prácticas que plantea el PMI, en cuanto al desarrollo y aplicación de la herramienta *Front End Loading* (FEL) ó también conocida como VCD por la traducción técnica de cada una de sus fases: visualizar, conceptualizar y definir, la cual permitió evaluar escenarios a fin de seleccionar la mejor opción y obtener una definición documentada del alcance del proyecto antes de su ejecución real. El presente trabajo de grado forma parte de una investigación documental y de campo debido a que toda la información se obtuvo de entrevistas no estructuradas y por ende de la misma compañía.

Palabras clave: *Delivery*, Despacho, Logística, *Front End Loading*, Mayorista.
Línea de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos.

ÍNDICE

Carta Empresarial.....	iii
Aprobación del Asesor.....	iv
Resumen.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.2.1. Objetivo General.	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES.	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE GERENCIA DE PROYECTOS.....	13
2.2.1. Proyecto de Inversión	13
2.2.2. Proyectos de bienes y proyectos de servicios	16
2.2.3. Atributos de un Proyecto.....	17
2.2.4. Ciclo de Vida de un Proyecto.....	19
2.2.5. Fases de un proyecto	21
2.3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ÁREA DE APLICACIÓN.....	30
2.3.1. Canales de Distribución	30
2.3.2. Las funciones en los Canales de Comercialización.....	32
2.3.3. Mayorista.....	33

2.3.4. Logística.....	33
2.3.5. Importancia de la Logística	35
2.3.6. Distribución Física de Mercancía	37
2.3.7. Importancia de la Distribución Física de Mercancía	38
2.3.8. Diseño de un sistema logístico. El sistema comercial	38
2.3.9. Subcontratación (outsourcing) en logística de distribución: operadores logísticos....	39
2.3.10. El potencial de las compras desde el domicilio.....	40
2.3.11. Servicio al cliente	41
2.3.12. Servicio de Delivery	41
CAPÍTULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	47
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
3.5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.6. PROCEDIMIENTOS POR OBJETIVOS.....	50
3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	52
3.8. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	54
3.9. ASPECTOS ÉTICOS.....	55
3.10. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	56
3.11. RECURSOS A UTILIZAR.....	57
CAPÍTULO IV	58
MARCO ORGANIZACIONAL	58
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	58
4.2. MISIÓN	60
4.3. FILOSOFÍA CORPORATIVA DE SHV	63

ESTRATEGIA PARA LOS NOVENTA.....	63
4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	66
4.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	67
CAPÍTULO V	74
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
5.1. OBJETIVO 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO PRESTADO POR LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.....	74
5.2. OBJETIVO 2. EVALUAR DIFERENTES ESCENARIOS QUE PERMITAN PRESTAR UN BUEN SERVICIO DE DELIVERY.	80
5.3. OBJETIVO 3. SELECCIONAR EL MEJOR ESCENARIO COMO PROPUESTA DEL SERVICIO DE <i>DELIVERY</i> A SER PRESTADO POR LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.....	90
5.4. OBJETIVO 4. FORMULAR LAS ETAPAS DEL PLAN DE AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	92
CAPÍTULO VI	93
FORMATO DE PROPUESTA	93
6.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	93
CAPÍTULO VII	96
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	96
7.1. OBJETIVO 1. DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO PRESTADO POR LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.....	96
7.2. OBJETIVO 2. EVALUAR DIFERENTES ESCENARIOS QUE PERMITAN PRESTAR UN BUEN SERVICIO DE DELIVERY.	97

7.3. OBJETIVO 3. SELECCIONAR EL MEJOR ESCENARIO COMO PROPUESTA DEL SERVICIO DE DELIVERY A SER PRESTADO POR LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A..... 98

7.4. OBJETIVO 4. DISEÑAR LAS ETAPAS DEL PLAN DE AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A. 98

CAPÍTULO VIII 100

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100

8.1. CONCLUSIONES 100

8.2. RECOMENDACIONES..... 101

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 102

ANEXOS..... 105

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	Pág.
1. FACTORES QUE CIRCUNSCRIBEN EL ÉXITO DEL PROYECTO.....	18
2. FLUJO DEL DESARROLLO DE UNA INICIATIVA..	20
3. EJEMPLO DE CICLO DE VIDA FEL.....	22
4. FASE FEL I. FASE DE VISUALIZACIÓN.....	23
5. FASE FEL II. FASE DE CONCEPTUALIZACIÓN..	24
6. FASE FEL III. FASE DE DEFINICIÓN.....	25
7. FASE FEL VI. FASE DE IMPLANTACIÓN.....	26
8. FASE FEL V. FASE DE OPERACIÓN.....	27
9. METAS DE CADA FASE DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS MENORES.....	27
10. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA METODOLOGÍA FEL O VCD..	28
11. CURVA DE OPORTUNIDADES DE REDUCCIÓN DE COSTOS EN UN PROYECTO..	29
12. CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.....	31
13. LOGÍSTICA Y GERENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	34
14. COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA..	37
15. CLASIFICACIÓN DE UN SISTEMA COMERCIAL DE DISTRIBUCIÓN..	39
16. ESTRUCTURA DE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE UNA TIENDA MAKRO.....	47
17. INAUGURACIÓN 1ERA TIENDA MAKRO 1992.....	60
19. CROQUIS DE UNA TIENDA MAKRO.	69
20. MAKRO EN SUR AMÉRICA.....	70
21. PRESENTACIÓN DE TIENDAS MAKRO EN VENEZUELA. (2012).....	71
22. ORGANIGRAMA DE MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A. (2012).....	72
23. ORGANIGRAMA DE UNA TIENDA MAKRO. (2012).....	73
24. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO QUE OFRECE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES.....	79

25. PROPUESTA DEL SERVICIO DE DELIVERY EN EL PROCESO QUE OFRECE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES	79
26. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO “A” APLICANDO LA HERRAMIENTA FEL.....	81
27. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO “B” APLICANDO LA HERRAMIENTA FEL.....	82
28. EVALUACIÓN DEL ESCENARIO “C” APLICANDO LA HERRAMIENTA FEL.....	83
29. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL ESCENARIO “A”	84
30. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL ESCENARIO “B”	85
31. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL ESCENARIO “C”	86
32. ETAPAS DEL PLAN DE AMPLIACIÓN DEL SERVICIO DE DELIVERY	92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	Pág.
1. ESCENARIO I	14
2. ESCENARIO II	14
3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	53
4. RECURSOS A UTILIZAR EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	57
5. MATRIZ FODA DE LA COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE UNA TIENDA MAKRO.....	77
6. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS	87
7. DOCUMENTO DEL PROYECTO	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICAS	Pág.
1. COMPORTAMIENTO DEL COSTO ESTIMADO VS EL PAY BACK POR ESCENARIOS.....	88
2. COMPORTAMIENTO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO VS EL INDICE DE RENTABILIDAD POR ESCENARIOS.....	89

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales buscan ser líderes en su negocio, ofreciendo una variedad de productos y servicios a sus usuarios en general e innovando constantemente con la particularidad de brindar un grado de calidad aceptable a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo sus expectativas. Así mismo, dichas organizaciones cada vez son más dependientes de la tecnología para llevar a cabo sus procesos, rutinas y tareas para lograr cumplir sus objetivos y así alcanzar la meta trazada en la planeación estratégica.

En tal sentido, el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado tiene como propósito realizar un Plan de implementación para la ampliación del Servicio que ofrece hoy día la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A., con la finalidad de ofrecer a sus Clientes Mayoristas un servicio completo desde la comodidad de su negocio, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Debido a lo descrito anteriormente, la presente investigación contempla información de relevancia en cuanto a la situación actual del proceso que se presta a los clientes mayoristas, así como la necesidad que presenta aunado a los términos y conceptos necesarios para entender el objetivo del proyecto a desarrollar, adicionando los aspectos relevantes de la metodología conveniente para la elaboración del Trabajo Especial de Grado. Así mismo, se tendrá en cuenta la estructura organizacional, para luego mostrar la propuesta desarrollada y sus respectivos resultados, los cuales serán evaluados posteriormente, culminando con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

Dichos aspectos fueron estructurados en ocho (8) capítulos para facilitar la comprensión y entendimiento del presente Trabajo Especial de Grado, los cuales se describen a continuación:

- ✓ El Capítulo I “**Propuesta de Investigación**”, destaca puntos fundamentales como el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos específicos, además de presentar la justificación de la investigación, así como también el alcance y limitaciones de la misma.
- ✓ El Capítulo II “**Marcos Teórico y Conceptual**”, hace referencia a los antecedentes de la investigación, para luego describir con precisión los fundamentos teóricos tanto en la gerencia de proyecto como en el área de aplicación, los cuales son de gran ayuda para el desarrollo del trabajo.
- ✓ El Capítulo III “**Marco Metodológico**”, contempla el tipo y diseño de la investigación, así como también las variables a tomar en cuenta, los instrumentos de recolección y procesamiento de datos, la operacionalización de objetivos y las consideraciones éticas.
- ✓ El Capítulo IV “**Marco Organizacional**”, describe una breve reseña histórica de la empresa en estudio, aunado a su planeación estratégica y su estructura organizativa, así como el organigrama del área de trabajo.
- ✓ El Capítulo V “**Resultados de la Investigación**”, presenta una matriz FODA de acuerdo al diagnóstico realizado a la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina y las diferentes estrategias que se pueden tomar en cuenta para mejorar las actividades y procesos. Así mismo, este capítulo presenta los tres escenarios a ser analizados bajo la herramienta FEL, a fin de elegir el escenario más factible y rentable para la Compañía.
- ✓ El Capítulo VI “**La Propuesta**”, constituye las etapas que integran los procesos que conllevan a la obtención de un plan de ampliación que se realizó en la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina.
- ✓ El Capítulo VII “**Evaluación del Proyecto**”, contempla la evaluación y el propósito de cada uno de los objetivos planteados y su debido cumplimiento.

- ✓ El Capítulo VIII “**Conclusiones y Recomendaciones**”, contiene las conclusiones que se obtuvieron a través del desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado así como también presenta las recomendaciones que se le hace a la Compañía en pro de su desarrollo y crecimiento a fin ofrecer un mejor servicio a sus Clientes Mayoristas bajo la Formulación y Evaluación de Proyectos.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas así como los anexos que ilustran ciertos tópicos del presente Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantea el problema objeto de estudio en esta investigación, junto con los lineamientos que justifican la selección del problema; se definen los objetivos donde se establece el alcance identificando así mismo las limitaciones que afectaron el desarrollo de la misma.

1.1. Planteamiento de Problema

En Venezuela existen una diversidad de redes de distribución y comercialización de productos alimenticios (secos y perecederos) y no alimenticios (línea blanca, línea marrón, ferretería, entre otros); con el objetivo de satisfacer las necesidades tanto básicas como complementarias del consumidor final, abarcando todas aquellas actividades que interviene directamente en la venta de bienes o servicios para su uso personal, más no comercial, donde el consumidor final realiza sus compras de manera puntual satisfaciendo sus propias necesidades.

Sin embargo, existe una red de distribución y comercialización que se dedica a todas aquellas actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial en su negocio. Ello son los llamados Mayoristas, quienes se dedican primordialmente a la venta al por mayor, donde sus principales clientes son aquellas organizaciones o empresas (hotel, restaurant, hospitales, comedores, entre otros) que realizan sus compras en

gran volumen de mercancía. Esta red de distribución y comercialización es Makro Comercializadora, S.A., quien “es la mayor organización mayorista que opera en el mercado venezolano, vendiendo grandes volúmenes de productos alimenticios y no alimenticios a sus clientes profesionales registrados, como clientes de hoteles, restaurantes, comedores, hospitales, mayoristas, pequeños y medianos comerciantes que atienden a los sectores más populares del país, a empresas prestadores de servicios y a consumidores finales que se ven beneficiados por la compra de productos al mayor” (www.makro.com.ve).

Makro Comercializadora, S.A. inició sus actividades en Venezuela en el año de 1990 y abrió su primera tienda en Noviembre de 1992. Actualmente tiene treinta y siete (37) tiendas en diversas regiones del país: en Caracas (La Urbina y la Yaguara), Guarenas, Aragua, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto la Cruz, Puerto Ordaz, Maturín, San Cristóbal, Araure, Barinas, Costa Oriental del Lago, El Tigre, Charallave, Mérida, Paraguaná, Trujillo, El Vigía, Valle de la Pascua, Margarita, Ciudad Bolívar, Puerto Cabello, Altos Mirandinos, Cumaná, Vargas, San Francisco, Tocuyito, Maracay, San Felipe, Naguanagua, Coro, Anaco, Maracaibo Norte, San Juan de los Morros, Carupano y se encuentra actualmente en período de expansión con dos (2) nuevas tiendas.

Cada Tienda Makro cuenta con un departamento de atención especializada para el Cliente Mayorista, denominado Coordinación de Ventas Especiales, donde se atiende de manera personalizada al Cliente Mayorista, atendiendo sus requerimientos y necesidades, con la finalidad de hacer lo necesario para satisfacer sus necesidades, porque para Makro sus CLIENTES son la única razón de su existencia. Su satisfacción es de importancia para su éxito.

El proceso de esta Coordinación consiste en brindarle al Cliente Mayorista un servicio personalizado bien sea desde su negocio o directamente en la Tienda, ofreciéndole más de cincuenta mil productos diferentes en las áreas de Alimentos y No Alimentos a un mejor precio y mejor calidad, a través de una propuesta formal

(cotización). Una vez aceptada dicha propuesta se le ofrece un servicio donde se realiza la preparación de su pedido, de manera que el Cliente se dirija a la Tienda personalmente a cancelar y retirar la mercancía.

Es aquí donde surgió la idea de mejorar el servicio que ofrece hoy en día la Coordinación de Ventas Especiales, adicionando un nuevo servicio el cual cubre todas las necesidades y expectativas generales del Cliente Mayorista. Este servicio no es más que el de “*Delivery*”, donde sus productos se le puede hacer llegar a un destino previamente establecido por el Cliente, con el fin de ser más eficientes, ofreciendo un servicio más completo: Cotización, preparación de pedido, facturación y despacho de la mercancía (*Delivery*). Y de ésta manera aumentar su cartera de Clientes, ganando su fidelidad.

Por lo que Makro tiene la necesidad de ampliar el servicio ofrecido a sus Clientes Mayoristas, a través de la Coordinación de Ventas Especiales de cada Tienda. Siendo más eficientes con servicios de calidad y logrando ventas exitosas. Es por ello que surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué debe hacer Makro dentro de la Coordinación de Ventas Especiales de cada Tienda para ofrecer un mejor servicio a sus Clientes Mayoristas? Es allí donde se originó la idea del tema de esta investigación y se preparó el presente Trabajo Especial de Grado con la finalidad de dar respuesta a la pregunta antes planteada.

Para darle respuesta a la pregunta surgieron ciertas inquietudes e interrogantes de cómo se debe llevar a cabo la ampliación del servicio de *Delivery* para la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A. Estas fueron:

- ¿Cuál es el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.?
- ¿Cuáles son los posibles escenarios que existen para prestar un servicio de *Delivery*?
- ¿Cuál es el escenario más factible y rentable para la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.?
- ¿Cuáles son las etapas del plan para la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación.

A continuación se presentan los objetivos que guiaron la presente investigación, los cuales están divididos en el objetivo general y cuatro objetivos específicos que permiten alcanzarlo.

1.2.1. Objetivo General.

Formular un plan de implementación para la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos.

Con la finalidad de lograr el objetivo general se hace necesario plantear los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

- Evaluar diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de *delivery*.
- Seleccionar el mejor escenario como propuesta del servicio de *delivery* a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.
- Elaborar las etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

1.3. Justificación de la Investigación.

La satisfacción de los Clientes depende del desempeño que se percibe en un producto o servicio en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas que tenga el comprador en ese momento. Si el desempeño del producto o servicio no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho; por el contrario, si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho, volverá a comprar, y comunicará a otros sus experiencias positivas con el producto o servicio prestado. Por lo que la clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la compañía.

No obstante, se puede decir que una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de sus clientes al reducir sus precios, ofreciendo promociones o al aumentar sus servicios.

Es por ello que en la propuesta de esta investigación, fue fundamental la elaboración de un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora, S.A., adicionando un nuevo proceso el cual cubre todas las necesidades y expectativas generales del Cliente Mayorista, como lo es, ofrecer un servicio de *Delivery*, donde sus productos se le puede hacer llegar a un destino previamente establecido por el Cliente, con el fin de ser más

eficientes, ofreciendo un servicio más completo: Cotización, preparación de pedido, facturación y despacho de la mercancía (Servicio de *Delivery*).

1.4. Alcance y Limitaciones.

El alcance de esta investigación conllevó al diseño de un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A., con el objetivo de ofrecer un servicio más completo a sus Clientes Mayorista, satisfaciendo sus necesidades; más no contempla la implementación de dicho plan.

El proyecto fue aplicado como caso de estudio en la Tienda Makro La Urbina, Caracas, para ser usado como prueba piloto y de resultar atractivo para el inversionista, aplicarlo a otras Tiendas Makro.

Por tratarse de un ejercicio académico, no se reflejaron las cifras reales de ventas de la Tienda Makro La Urbina.

CAPÍTULO II

MARCOS TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Siguiendo los lineamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2006) en el contexto del marco teórico de la investigación, conceptualizado como “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente.”, se presenta a continuación antecedentes que de una u otra forma fueron de gran aporte para el desarrollo de esta investigación.

2.1. Antecedentes

Entre los antecedentes se tienen los siguientes Trabajos Especiales de Grado (TEG), Especialista en Gerencia de Proyectos:

- Angulo y Guerrero (2010), en su TEG “**Plan de mejoramiento continuo del proceso de despacho de una planta de distribución de alimentos**”, para optar al título de Magister en Ingeniería Gerencial, se enfocó en diseñar un sistema de gestión que permita manejar de manera sistemática el proceso de despacho de una Planta de Distribución de Alimentos, mediante la implementación de metodologías para la gestión de la Calidad.

En dicha investigación, se realizó levantamiento de información y análisis de la situación actual del proceso de despacho en todas sus actividades, tiempo de armado de las paletas, tiempo de los montacargas y tiempo para la elaboración y distribución de las guías de despacho, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en cuanto a la disminución de tiempos, los cuales impactan directamente en la prestación del servicio.

Esta investigación contribuye con diversos elementos que se deben tener presente al momento de realizar un despacho de mercancía, a fin de prestar un mejor servicio al Cliente.

Palabras clave: Distribución, Alimentos, Mejora de procesos, Despacho

- Tovar (2012), en su TEG **“Metodología de Gerencia de Proyectos bajo enfoque *Front-End-Loading* (FEL). Caso de Estudio: Departamento de Ingeniería de Sistemas. Unexpo. Caracas”**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, se enfocó en plantear una alternativa que mejorara los procesos de gestión de proyectos, desarrollándose una metodología basada en *Fron-End-Loading* y soportada por la utilización de los factores de competitividad del DIS identificados con el Diamante de Porter, entre otras.

Esta investigación contribuye con la aplicación de la metodología *Fron-End-Loading* (FEL), ya que es la metodología a ser utilizada en esta investigación. Aportando la aplicación de ésta sobre la investigación.

Palabras clave: *Fron-End-Loading* (FEL).

Los Artículos Técnicos que han servido como fuente importante de documentación son:

- **SIGA (Servicios Integrales Gastronómicos Argentinos)** de Makro Argentina, la cual “es una unidad de negocio de Makro Supermayorista, que capitaliza su vasta experiencia en la provisión del mercado gastronómico argentino para ofrecer a sus clientes un trato personalizado y de alta especialización. Concebido como un servicio de *delivery* profesional, SIGA abarca desde el asesoramiento de expertos para el aprovisionamiento de productos alimenticios y de equipamiento integral de calidad, hasta la logística de transporte y seguimiento de entrega del pedido en tiempo y forma.”

Este servicio que ofrece Makro Argentina es de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación ya que resalta la importancia que tiene el servicio de *delivery* para sus clientes, ofreciéndoles la manera más directa de abastecer su negocio, con un amplio surtido de productos. Siendo así un proveedor integral de productos y servicio.

Palabras clave: *delivery*, servicio y clientes.

- **Servicio de Distribución a Hostelería** de Makro España, “se trata de un programa exclusivo de atención personalizada y entrega directa de productos para tu negocio de hostelería. Este nuevo canal fue creado en el año 2010 y desde entonces han sido muchos los clientes que se han beneficiado de él y de las múltiples ventajas que supone.”

El aporte de este servicio que ofrece Makro España en cuanto a la entrega directa de productos a los negocios de sus clientes es de utilidad para el desarrollo de la ésta investigación ya que ofrece múltiples ventajas como lo es la atención individualizada mediante un gestor de clientes quien realiza visitas semanales, atendiendo sus pedidos de manera rápida y cómoda, por otro lado

cuenta con cotizaciones personalizadas a la medida del negocio del cliente, proporcionándoles un catalogo de productos a precios competitivos. Siendo Makro el operador integral líder para las pequeñas y medianas empresas hosteleras, donde para ellos la figura clave en éste servicio de *delivery* es el gestor de clientes ya que en cuanto más conozca del negocio del cliente, mejor podrá asesorarle a la hora de preparar el lista de compra en cuanto a surtido, tamaños y entrega inmediata.

Palabras clave: *delivery*, servicio y clientes.

2.2. Fundamentos Teóricos de Gerencia de Proyectos

Para facilitar la comprensión de este proyecto, se presentan a continuación temas vinculados directamente al mismo, desarrollándose varios aspectos teóricos relacionados con el objetivo principal de esta investigación, el cual consiste en “Diseñar un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.”, tomando en cuenta las bases teóricas de la gerencia de proyectos para luego seguir con los términos propios de la investigación.

2.2.1. Proyecto de Inversión

De acuerdo a lo planteado por Blanco (2010):

El objetivo prioritario de todo proyecto privado de inversión no es obtener una rentabilidad financiera –lo cual no es malo per se ni se encuentra fuera de él- sino satisfacer una necesidad humana en forma eficiente, a través de la producción de bienes y/o servicios, conociendo que los recursos disponibles son escasos, y, entonces, al término del proyecto, como consecuencia obvia, obtener una rentabilidad financiera. (p. 169).

Por lo que si se invierte el orden de consecución de los términos (rentabilidad financiera y luego satisfacción humana) revela una falta de ética y sentido empresarial que suele ser la causa principal del fracaso de muchos proyectos. A continuación se muestra un ejemplo:

Tabla 1. Escenario I

Actividad	Objetivo	Consecuencia
Constructor Transportista Médico Servicio de <i>Delivery</i>	Ganar dinero	?

Fuente: Blanco (2010).

Tabla 2. Escenario II

Actividad	Objetivo	Consecuencia
Constructor	Satisfacer una necesidad de vivienda de una comunidad.	Dinero
Transportista	Resolver un problema de transporte entre las poblaciones A y B.	Dinero
Médico	Contribuir a cuidar la salud de la población en general.	Dinero
Servicio de <i>Delivery</i>	Satisfacer una necesidad de servicio de los Clientes Mayoristas.	Dinero

Fuente: Blanco (2010).

Por lo que se observó la diferencia entre ambos escenarios y esta radicó en la definición del objetivo principal. Y es que en el escenario I, el objetivo principal es el de ganar dinero, que como ya se dijo anteriormente, “no es malo *per se*” ni es algo que no se encuentre definido en el diseño de un proyecto, sino que no es definido como objetivo principal; en cambio en el escenario II el objetivo principal es la de satisfacer una necesidad, la cual trae como consecuencia ganar dinero. Y es en ésta

última donde se evidencia cuando un proyecto tiene una visión no solo de buscar generar una fidelidad en el cliente sino buscar un sentido empresarial, lo que hace que el proyecto tenga una mayor probabilidad de éxito. Por lo que:

Para lograr satisfacer esas múltiples necesidades es necesario aportar a todo proyecto costos de inversión que permitan, a su vez, generar ingresos y costos operacionales que provean a la empresa de una rentabilidad triple: económica, social y financiera, que le otorgue permanencia en el tiempo. Blanco (2010). (p. 170).

Por lo que se definen a continuación los tres tipos de rentabilidad:

- **Rentabilidad Financiera:** persigue detectar el rendimiento financiero de una inversión dada en relación a rendimientos que pudieran obtenerse en alternativas diferentes. Debido al riesgo que supone emprender un proyecto, dicho rendimiento deberá ser superior a la tasa de costo del capital del proyecto, o al rendimiento que el monto de inversión devengaría bajo la forma de depósito pasivo en una institución financiera, lo que supone que, adicionalmente a la recuperación del capital invertido, la inversión deberá generar una prima adicional suficientemente satisfactoria que compense el riesgo asumido por el inversionista al emprender el proyecto.
- **Rentabilidad Económica:** persigue detectar el impacto económico generado por el proyecto el cual se mide a través de diversas variables como el crecimiento del empleo, el crecimiento del producto, la participación del valor agregado en la producción, el desarrollo de nuevas tecnologías, la evaluación del nivel de vida del colectivo afectado por el proyecto, la presencia de productividad en los procesos de producción, y el manejo más eficiente posible de los recursos escasos.
- **Rentabilidad Social:** persigue la satisfacción de alguna necesidad humana, lo que constituye un nexo importante con la esencia social de un proyecto. Por lo que se ve cuando se analiza la factibilidad técnica, asuntos como el impacto

ambiental, la generación de empleo y la posibilidad de incorporar mano de obra local, se convierte en variables sociales muy relevantes.

Blanco (2010), deja muy claro "...que la formulación y evaluación de proyectos se efectúa *"no para convertir un proyecto en factible sino para determinar si un proyecto es, o no es, factible"* (p.172).

2.2.2. Proyectos de bienes y proyectos de servicios

La formulación y evaluación de proyectos suele identificarse frecuentemente con proyectos de tipo industrial destinados a la producción de bienes, sin embargo es importante resaltar también su utilidad en proyectos destinados a la producción de servicios como puede ser la construcción de un hotel, la puesta en servicio de una oficina de consultoría, o la creación de una línea de transporte aéreo.

La diferencia entre los proyectos de manufactura de bienes frente a los proyectos de servicios se deriva de dos motivos de índole práctica. Según Blanco (2010):

- a) *Desde un punto de vista didáctico, es más fácilmente comprensible la utilización de ejemplos de corte industrial, o manufacturero, que los de una empresa de servicio, y*
- b) *Se piensa equivocadamente que la inversión en una empresa de servicios no requiere de una evaluación previa pues el monto de la inversión en activos fijos es bastante insignificante y, en caso de que no resulte viable en la práctica, es fácil desmantelarla sin mayor perjuicio para el promotor. (p. 173).*

2.2.3. Atributos de un Proyecto

De acuerdo a Gido y Clements (2007), “un proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos.” (p. 4). Los siguientes atributos ayudan a definir un proyecto:

- Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado. Por lo general, el objetivo de un proyecto se define en términos de alcance, programa y costos. Esperando que el alcance del trabajo se logre con calidad y satisfacción del cliente. Que como bien lo indica el objetivo de éste proyecto diseñar la ampliación del servicio de la Coordinación de Ventas Especiales de Makro, a fin de brindar a sus clientes un mejor servicio y de calidad.
- Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas interdependientes, es decir, un número de tareas no repetitivas que deben realizar en cierta secuencia para lograr el objetivo del proyecto.
- Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden ser diferentes personas, organizaciones, equipos, materiales e instalaciones.
- Un proyecto tiene un marco de tiempo específico, o una duración finita. Tiene una fecha de inicio y una fecha en la cual debe lograrse el objetivo.
- Un proyecto puede ser una tarea única o que se realiza una sola vez. Algunos proyectos como el desarrollo de un producto nuevo, la construcción de una casa, son únicos debido a la adaptación que requieren.
- Un proyecto tiene un cliente. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para realizar el proyecto. Puede ser una persona, una organización o un grupo de dos o más personas u organizaciones. Que para Makro son sus clientes mayoristas, como hoteles, escuelas, restaurantes, entre otros. Quienes son a quien está dirigido el servicio de *delivery* que se desea desarrollar.

Por último, un proyecto involucra cierto grado de incertidumbre. Antes de que se inicie un proyecto, se prepara un plan con base en ciertas suposiciones y estimaciones. Por lo que es importante documentar dichas suposiciones, ya que influirán en el desarrollo del presupuesto, en el cronograma y en el alcance de trabajo del proyecto.

Es por ello que “el logro exitoso del objetivo del proyecto por lo general está circunscrito a cuatro factores: ámbito, costo, programa y satisfacción del cliente.” Gido y Clements (2007) (p. 5). Como se define en la siguiente figura:



Figura 1. Factores que circunscriben el éxito del proyecto. Fuente: Gido y Clements (2007).

2.2.4. Ciclo de Vida de un Proyecto

Una vez indicado los atributos de un proyecto y que éste puede nacer por muchas razones. Por lo que en algunos casos, según Hurtado (2011), los proyectos “nacen en desarrollo de la planificación estratégica y en otros en desarrollo de las actividades que se realizan en las unidades de la empresa como parte de acciones de mejoramiento de sus procesos.” (p. 56). Ejemplos típicos de estas razones son:

- a) Mejorar un producto o servicio ya existente. En ésta razón está enfocado el proyecto, el cual consiste en mejorar (ampliar ó adicionar) el servicio que se presta a través de la Coordinación de Ventas Especiales
- b) Entrar a un nuevo mercado o aumentar la participación en un mercado.
- c) Crear barreras de competencia para dificultar a un competidor extranjero la entrada al mercado local.
- d) Hacer reingeniería a un proceso.
- e) Adaptar los procedimientos y sistemas de información existentes a nuevos cambios en la legislación.
- f) Mejorar los niveles de alfabetismo en una comunidad.

Todas estas propuestas deberían finalmente terminar con una idea valorada, mediante un caso de negocio. “Esta formalización es revisada por el grupo de interesados responsables de estas actividades y se hace sentido, se da inicio al proyecto con un Acta de Constitución de Proyecto.” Hurtado (2011). (p. 57).

En la siguiente figura se presenta el conjunto de actividades que va desde la conceptualización de una idea hasta que se entrega a la operación un producto o servicio.

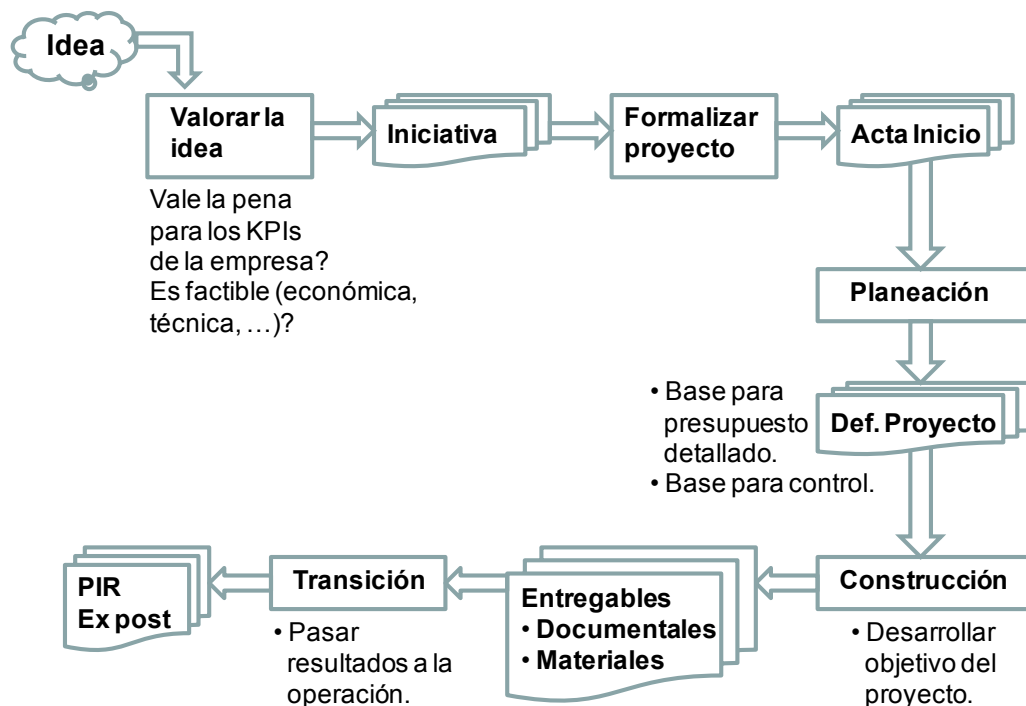


Figura 2. Flujo del desarrollo de una iniciativa. Fuente: Hurtado (2011).

Según esta figura, en un principio hay un conjunto de actividades en las cuales se pondera una iniciativa para ver si hace sentido trabajar o no en el proyecto. Normalmente, en el terreno estratégico, se ponderará el posible aporte de iniciativa ó ideas al desarrollo de la estrategia y/o a los KPI del negocio. Si se encuentra que la iniciativa es de valor, se debe pasar a su valoración. Sin embargo Hurtado (2011) indica que:

Los procesos de gestión del portafolio de proyectos de la empresa son los que tienen el control de la iniciativa en el caso estratégico. A la iniciativa se la debe evaluar desde el punto de vista de la factibilidad económica, técnica, ambiental, legal, etc. (p. 57).

Si la iniciativa es factible, se lanza un proyecto o programa que la desarrolle y produzca los productos, servicios y/o resultados correspondientes, que sería la formalización del proyecto, a través de un Acta de Constitución del Proyecto.

Pasando una planificación, donde se debe definir el proyecto, los objetivos, los entregables, para luego ejecutarlo (transición) y culminar u operacionalidad del mismo.

2.2.5. Fases de un proyecto

Los proyectos, salvo casos muy particulares, tienen asociado un nivel de complejidad que hace que dividan su objetivo en objetivos menores más fácilmente manejables. Con frecuencia esta división de objetivos descompone el proyecto en varias fases, las cuales agrupan subconjuntos de actividades del proyecto que resultan de dividir todo el universo de actividades del proyecto con base en un criterio. Cada fase finaliza cuando se entrega un conjunto mínimo de entregables, normalmente definidos en la metodología de proyectos. El conjunto de dichas fases define el ciclo de vida del proyecto.

La concepción de proyectos del PMI no define ninguna organización específica de fases. Sugiere que el director de proyecto y su equipo se nutra de las mejores prácticas aceptadas en la industria y en la empresa específica para la cual desarrollaran el proyecto. Hurtado (2011). (p. 61).

2.2.6. Metodología de Gestión de Proyectos de Inversión FEL ó VCD

La metodología es conocida internacionalmente como *Front End Loading* (FEL) y VCD por la traducción técnica de cada una de sus fases: visualizar, conceptualizar y definir.

Es una poderosa herramienta de gestión de proyectos promovida y respaldada por el Instituto para el Análisis de Proyectos (IPA).

La metodología de gestión de proyectos de inversión FEL es una metodología basada en el concepto de portones de aprobación, donde en cada portón se

aprueba, o no, el pasaje a la siguiente etapa. Esta metodología ayuda ahorrar costos y mantener al proyecto en fecha, ya que cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada y aprobada.

FEL divide el proyecto en fases previas a la construcción, denominadas como FEL-1, FEL-2 y FEL-3, que en la figura corresponden a las fases de visualización, conceptualización y definición, la propia fase de ejecución/construcción y una fase de paso a la operación.

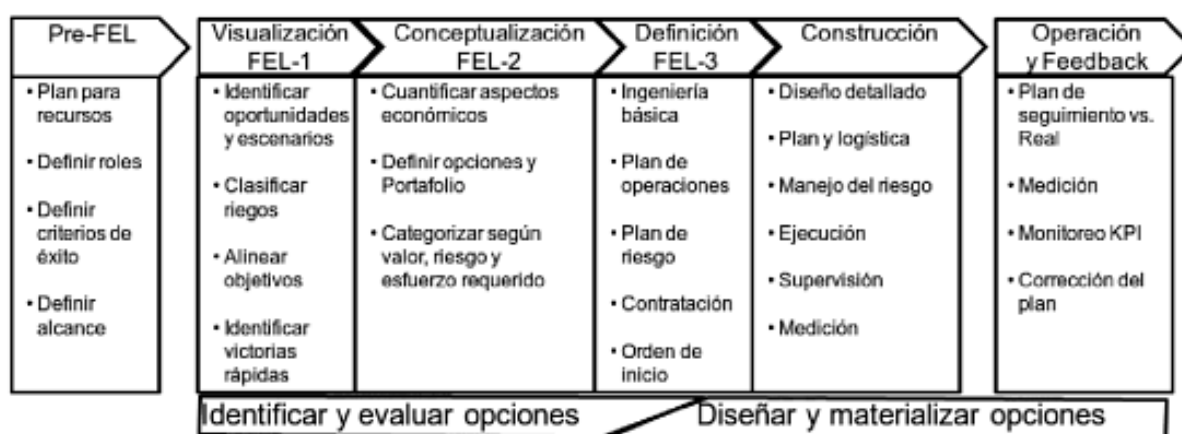


Figura 3. Ejemplo de ciclo de vida FEL. Fuente: Hurtado (2011).

Como se puede observó en la figura 3, cada fase de la metodología tiene una denominación que la distingue de las otras: Visualización, Conceptualización o Definición; y un propósito muy bien definido para la toma de decisiones estratégicas que identifican valor.

Fase FEL I – Fase de Visualización

En ésta fase se identifican las oportunidades de negocio y se generan las opciones técnicas y económicas factibles de las propuestas o ideas para el proyecto. Así mismo se identifican los riesgos generales y las mejores estrategias que permitan optimizar los resultados del proyecto. Se presenta un estimado de costos de entre -30% y +50%. Al finalizar esta fase se genera un escenario para su posterior aprobación.

Sin embargo hay que tomar en cuenta los objetivos y las actividades que definen la fase de visualización, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:



Figura 4. Fase FEL I. Fase de Visualización. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

Fase FEL II – Fase de Conceptualización

Una vez aprobada el Documento de Soporte de Decisión (DSD) de la fase de Visualización y los recursos necesarios, se continúa con la fase de Conceptualización. En esta fase, se evalúa los escenarios u opciones y se selecciona aquel que genere mayor valor. Se inicia la planificación del proyecto con la ingeniería Conceptual y se evalúa y selecciona la alternativa tecnológica. Se profundiza e identifican los riesgos para minimizar la incertidumbre en los *stakeholders*. Presenta un estimado de costos mejor definido de aproximadamente -15% y +30%.

Tomando en cuenta los objetivos y las actividades que deben estar presentes en la fase de conceptualización, las cuales se observan en la siguiente figura:

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA FASE CONCEPTUALIZAR

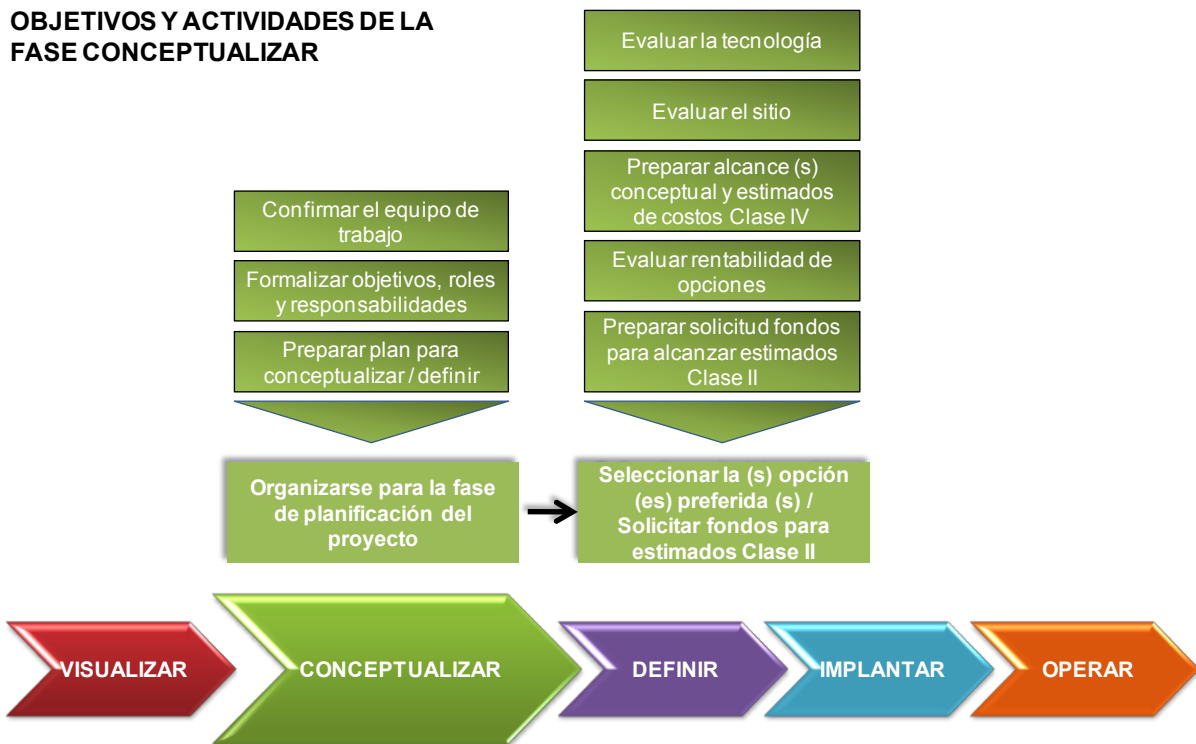


Figura 5. Fase FEL II. Fase de Conceptualización. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

Fase FEL III – Fase de Definición

Una vez aprobado el Documento de Soporte de Decisión de la fase de Conceptualización y los recursos necesarios, se continúa con la fase de Definición. En esta fase, se realiza la Ingeniería básica para completar el alcance de planificación y diseño de la opción seleccionada y se profundiza en la evaluación de los riesgos para minimizar la incertidumbre en los *stakeholders*. Se afina el estimado de costos hasta precisar la solución estratégica de contratación e implantación de entre -5% y +15%, para asegurar que el proyecto esté bien estructurado y listo para solicitar su autorización y los recursos para su ejecución.

Tomando en cuenta los objetivos y las actividades que caracterizan la fase de definición, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

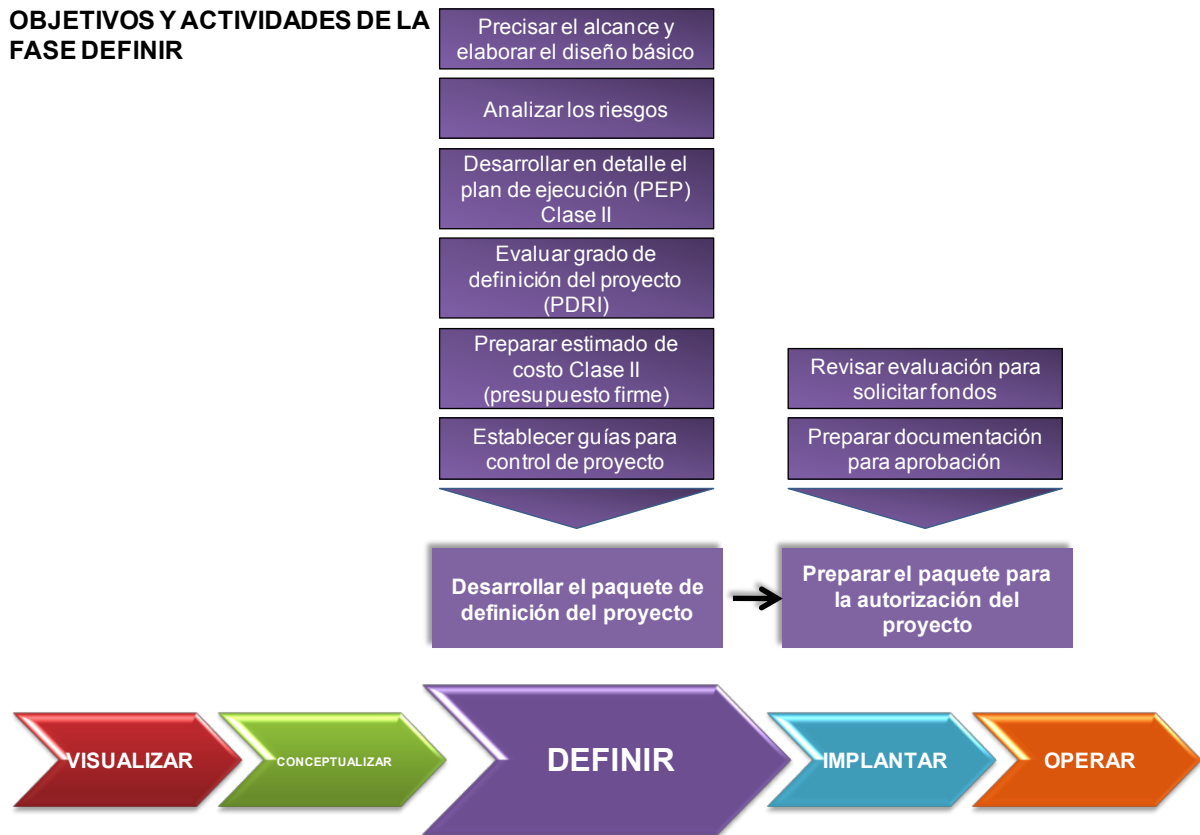


Figura 6. Fase FEL III. Fase de Definición. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

Fase FEL VI – Fase de Implantación

Una vez aprobado el Documento de Soporte de Decisión de la fase de Definición y los recursos necesarios, se continúa con la fase de Implantación. En ésta fase se trata de la obra en sí, e incluye la ingeniería de detalle, la construcción y el montaje. Es la fase en la que más tiempo y dinero se invierten, y su éxito en parte queda determinado por la calidad de las fases anteriores.

Tomando en cuenta los objetivos y las actividades que definen la fase de implementación, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA FASE IMPLANTAR



Figura 7. Fase FEL VI. Fase de Implantación. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

Fase FEL V – Fase de Operar

Ya una vez aprobado el Documento de Soporte de Decisión de la fase de Implementación y los recursos necesarios, se cierra con la fase de Operación. Que como bien su propia palabra lo indica, es la etapa donde está operativo el proyecto ante los clientes. Etapa donde comienza una evaluación continua, a fin de prestar un servicio de calidad.

Tomando en cuenta los objetivos y las actividades que definen la fase de operación, las cuales se pueden observar en la siguiente figura:

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA FASE OPERAR

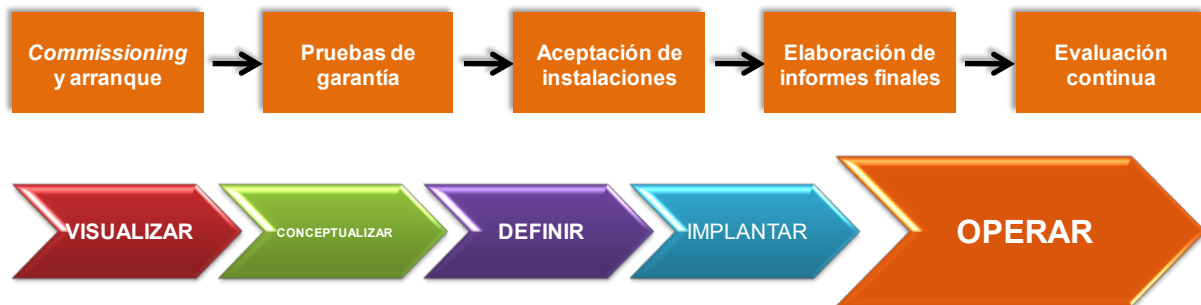


Figura 8. Fase FEL V. Fase de Operación. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

Por lo antes expuesto se identificó en la figura de manera resumida las metas de cada una de las fases del proceso de un proyecto, donde se observan los objetivos y características de cada una de las fases.

LAS METAS DE CADA FASE DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS MENORES

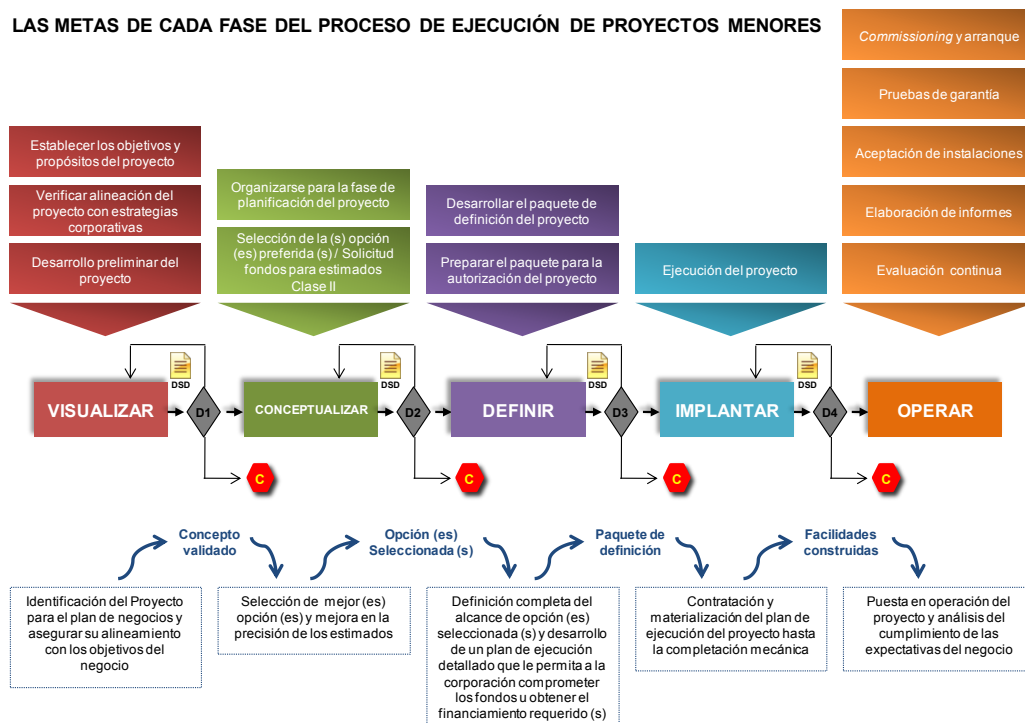


Figura 9. Metas de cada Fase del proceso de Ejecución de Proyectos Menores. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

La metodología FEL o VCD se convierte al mismo tiempo en un proceso transformador de las organizaciones, al impactar positivamente en estos tres elementos fundamentales como lo son: la gente, los procesos y la tecnología.

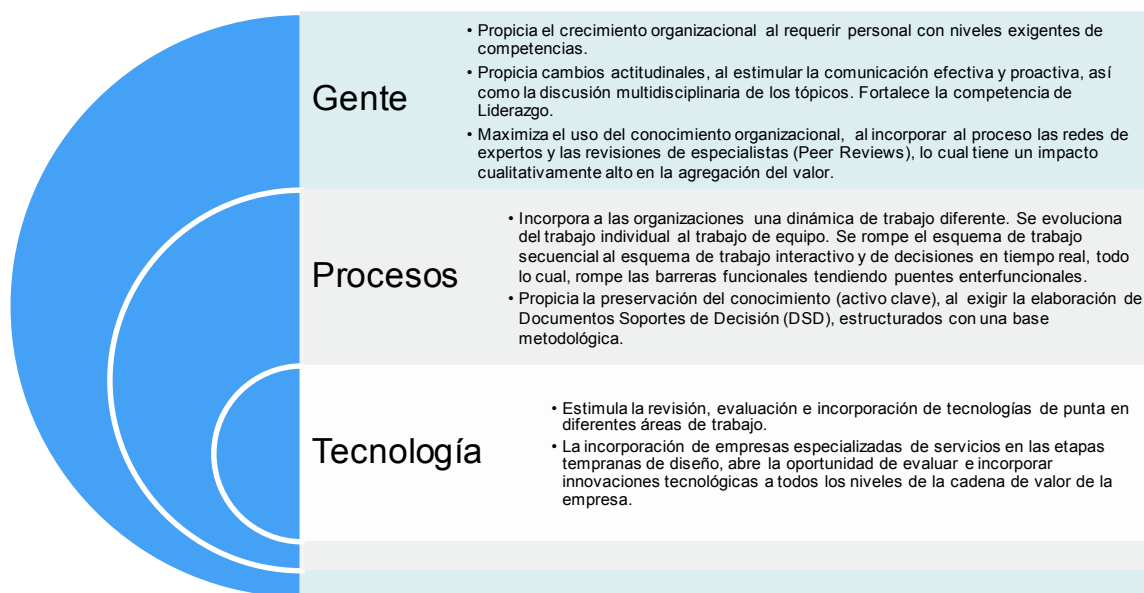


Figura 10. Elementos fundamentales de la metodología FEL o VCD. Fuente: Lobo (2009).

Una de las características fundamentales de la metodología es que fortalece el proceso de toma de decisiones, pues sigue rigurosamente hitos de decisión debidamente documentados con los documentos soporte de decisión (DSD) y requiere de un dictamen de aprobación técnica y económica. Igualmente, la metodología permite realizar con todo detalle la etapa de planeación o diseño y formulación de un proyecto, identificando a tiempo los riesgos y las desviaciones posibles, evaluando escenarios a fin de seleccionar la mejor opción y obtener una definición documentada del alcance del proyecto antes de su ejecución real.

Por lo que durante el ciclo de vida de un proyecto se puede observar que la mayor captura de valor al menor costo ocurre en la fase de planeación y diseño, mismo que representa un 5% de la inversión total con un impacto en el 95 % restante de las inversiones. Es por ello que se hace fundamental que los proyectos de

inversión sean diseñados siguiendo las fases VCD. Donde a mayor oportunidad menor desembolso y viceversa, como se explica en el siguiente gráfico:



Figura 11. Curva de oportunidades de reducción de Costos en un Proyecto. Fuente: Guía de Gerencia para proyectos de inversión de Capital. (PDVSA 1998).

2.2.7. Métodos para evaluar proyectos

De acuerdo a Keat y Young (2004), todo proyecto de inversión debe aplicar los siguientes métodos a fin de tomar la mejor decisión:

Tasa interna de rendimiento (TIR): Método para evaluar proyectos de capital mediante descuentos de flujos de efectivo. La TIR es la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de entrada con el valor presente de los flujos de salida o, en otras palabras, que ocasiona que el valor presente neto del proyecto sea igual a cero. (p. 571).

Valor presente neto (VPN): Método para evaluar proyectos de capital en el que todos los flujos de efectivo se descuentan al costo de capital

presente, y el valor presente de todos los flujos de salida se resta del valor presente de todos los flujos de entrada. (p. 571).

Dichos métodos fueron aplicados a los diferentes escenarios identificados para la evaluación de la toma de decisión a fin de llevar a cabo la mejor propuesta del servicio de *delivery* a ser ofrecido por la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro.

2.3. Fundamentos Teóricos del área de aplicación

2.3.1. Canales de Distribución

Hoy en día la mayor parte de los productores, distribuidores y comercializadores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado o a los consumidores.

Según Stern y otros (1999):

Los canales de distribución o marketing, no sólo satisfacen la demanda al proporcionar bienes y servicios en el momento oportuno y en la cantidad, calidad y precio adecuados, sino que también estimulan la demanda por medio de actividades de promoción que realizan las unidades que los componen (por ejemplo, los minoristas, los representantes del fabricante, las delegaciones comerciales y los mayoristas). Por lo tanto, debe considerarse al canal como una red organizada que crea valor para el usuario final al generar utilidades de forma, de posesión, de tiempo y de lugar.” (p. 4).

Sin embargo para Kotler y Armstrong (2003), un canal de distribución es “un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial” (p. 398).

Por lo que si aplicamos éstos conceptos al diseño de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A., lo podemos estructurar, desde los productores de la materia prima, la cual se utiliza para hacer los diferentes productos realizados a través de una planta procesadora de alimentos, quienes convierten esa materia prima en productos terminados, para luego pasar a la planta de distribución o despacho, de manera que sean distribuido al Mayorista (Makro), quien a su vez quiere llegar a sus clientes minoristas o grandes empresas de servicios a través de esa distribución directa, la cual llamara servicio de *delivery*, quienes a su vez ofrecen sus productos (bienes o servicios) a los consumidores finales. Por lo que se crea esos terceristas o transportes quienes son los que hacen que el producto (bien o servicio) llegue directamente al cliente.

En la siguiente figura, se observa la cadena de distribución en la cual se ubica Makro, quien es el objeto de éste proyecto.



Figura 12. Cadena de distribución de Makro Comercializadora S.A.

La importancia de esta cadena de distribución es que de acuerdo a como se maneje y utilice el servicio de *delivery* se obtendrá un cliente más satisfecho, ya que tendrá su pedido en el tiempo indicado y en el lugar definido. Y es por ello que los canales de distribución evolucionan para adaptarse a las necesidades de los clientes. Stern y otros (1999), da un ejemplo de ello:

La clave para que las empresas logren el mayor rendimiento de sus departamentos de compras consiste en determinar cuál es el canal que mejor se adapta a sus hábitos de compra, a su volumen de pedido, y a sus necesidades de entrega y de servicios. De manera que el cliente pueda ahorrar dinero y que la entrega sea rápida. (p. 4).

Por lo que un punto principal de la gestión de los canales de marketing es la entrega a tiempo, donde los bienes y servicios destinados a las empresas o al público en general sólo llegan hasta sus consumidores por medio de los sistemas de distribución. Y en el caso de Makro, quiere llegar a sus principales clientes, a través de un servicio de *delivery*. Y es por ello que la distribución real de productos a gran escala al público consumidor exige distintos tipos de operaciones capaces de crear utilidades de tiempo, de lugar y de posesión.

2.3.2. Las funciones en los Canales de Comercialización

Los fabricantes, los mayoristas y los minoristas, así como otros integrantes de los canales de distribución, se integran en éstos para desempeñar una o más de las funciones generales que describe Stern y otros (1999), las cuales son las siguientes:

- a) mantener inventarios;
- b) generar demanda, o ventas;
- c) distribuir físicamente los productos;
- d) proporcionar servicios de postventa y

e) otorgar crédito a los clientes.

Cuando el fabricante hace llegar sus productos a los usuarios finales, debe asumir todas estas funciones o delegar alguna de ellas o todas en los intermediarios del canal de distribución.

2.3.3. Mayorista

Kotler y Armstrong (2003), definen a un mayorista como una “Empresa que se dedica primordialmente a actividades de venta al por mayor.”, sin embargo esta venta al por mayor para ellos “incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en el negocio.” (p. 457).

Por otro lado para Stern y otros (1999), “La venta mayorista consiste en las actividades de las personas o establecimientos que venden a los minoristas y a otros comerciantes y/o a usuarios industriales, institucionales o comerciales, pero que no venden cantidades significativas de artículos a los consumidores finales” (p. 105).

Sin embargo para Makro su objetivo es distribuir o vender productos con excelencia en precio, calidad y variedad, para clientes que compran gran volumen, quienes vienen a ser sus clientes objetivos. Alcanzando el consumidor final un porcentaje de participación importante debido a una serie de regulaciones legales del gobierno.

2.3.4. Logística

De acuerdo a Castellanos (2009), la logística “es el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de

bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente” (p. 3). En otras palabras, se puede decir, que la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente del almacenamiento de artículos, servicios e información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Es por esta razón que la logística se convirtió en uno de los factores más importantes de la competitividad de hoy en día, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto o servicio.

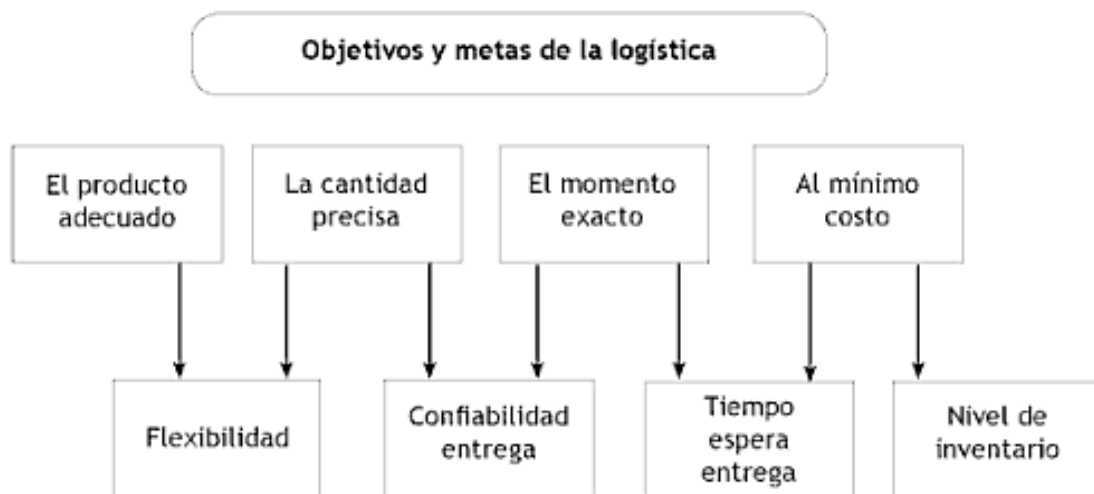


Figura 13. Logística y Gerencia de la cadena de suministros. Fuente: Castellanos (2009).

Por lo que la logística, según Castellanos (2009):

Determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto. La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es un función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de

pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. (p. 4).

2.3.5. Importancia de la Logística

La importancia de la logística radicó en la necesidad de mejorar el servicio que se le ofrece a un Cliente.

De acuerdo a Castellanos (2009), las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes: (p. 6).

- a) Aumento en líneas de producción.
- b) La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- c) La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- d) Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización se tradujeron en los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio.
- Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

Todo esto llevó a identificar de manera conceptual, que dentro de toda empresa el sistema integrado logístico está conformado por tres áreas operacionales: Gestión de Materiales (GM), Gestión de Transformación (GT) y Gestión de Distribución Física (GDF).

- a) La GM es la relación logística entre una empresa y sus proveedores.
- b) La GT es la relación logística entre las instalaciones de una empresa (entre planta y almacén o centro de distribución, entre planta y planta, etc.).
- c) La GDT es la relación logística entre la empresa y sus clientes. Castellanos (2009) (p. 7).

Esta última área, Gestión de Distribución Física, es donde se enfocó el proyecto en Makro, ya que el diseño de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro, consiste en hacer llegar la mercancía (pedido) a los Clientes a través de la distribución física de mercancía (*delivery*).

Según Castellanos (2009), la logística incluye cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva, desde la programación de las compras hasta el servicio post-venta; a continuación se observa la estructura de este sistema logístico: (p. 11)

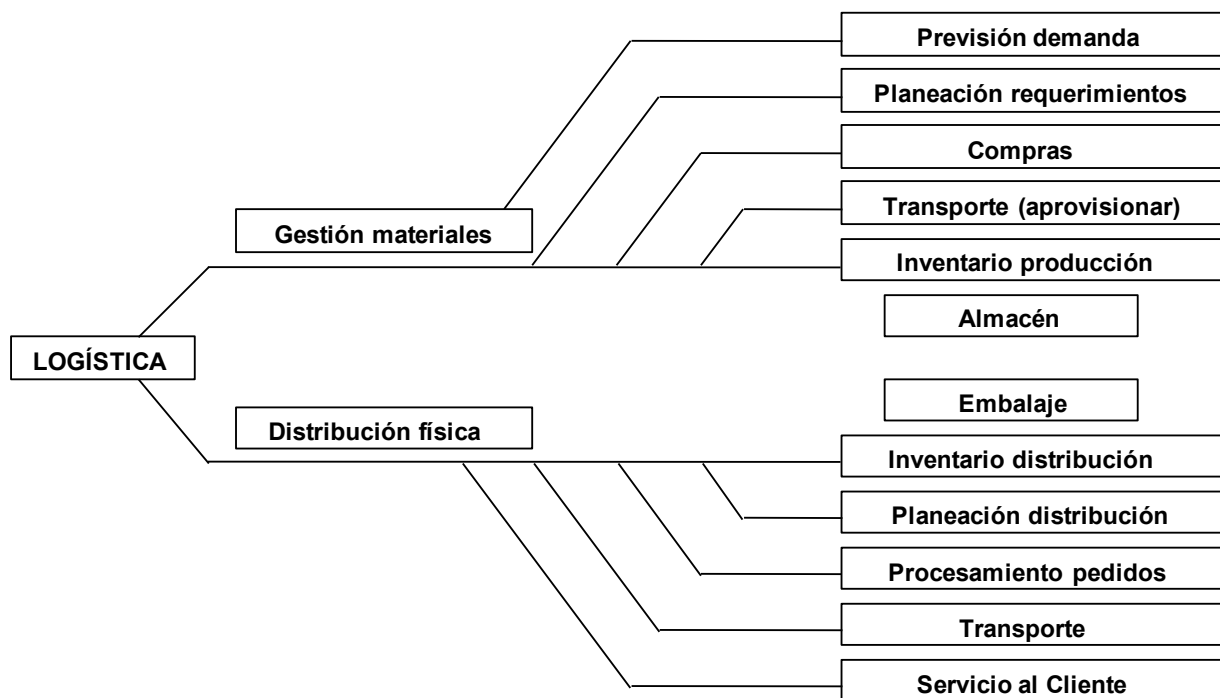


Figura 14. Competitividad Logística. Fuente: Castellanos (2009).

Por lo que con el manejo de un buen sistema logístico, “las empresas lograrán proveer el PRODUCTO correcto, en la CANTIDAD requerida, en condiciones adecuadas, en el LUGAR preciso, en el TIEMPO exigido a un costo razonable.” Castellanos (2009). (p.12).

2.3.6. Distribución Física de Mercancía

De acuerdo a Castellanos (2009), define la distribución física de mercancía como un proceso que consiste en “transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo (JAT) y con Calidad Total (CT).” (p. 12).

2.3.7. Importancia de la Distribución Física de Mercancía

La importancia de la Distribución Física de Mercancía surgió de la necesidad de movilización y manejo óptimo de las cargas.

Desde esta óptica, la Distribución Física de Mercancía tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

Según Castellanos (2009), “La Gestión Logística de Distribución Física de Mercancía trata todo lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados.” (p. 12).

En otras palabras, la Distribución Física de Mercancía cumple con la función de guardar el equilibrio que debe existir entre los términos contractuales (intermediario) y su cumplimiento en función de los canales de distribución, precios, tiempo y gestión operativa, y su proyección a mediano plazo en concordancia con la política de la empresa.

2.3.8. Diseño de un sistema logístico. El sistema comercial

De acuerdo a Los Santos (2010):

La primera determinación a tomar es sobre el tipo de estrategia de distribución elegida. Será propia, creando para ello una red logística, o será por cuenta ajena, utilizando los canales de distribución establecidos. Cuestiones económicas aconsejan elegir en la mayoría de los casos la segunda opción. No olvidemos que la inversión para el establecimiento de

una nueva red es muy grande, y mayor lo es el riesgo. Pero, desde luego, existen alternativas intermedias. (p. 25).

Por la forma de integración entre intermediarios, se pudo clasificar un sistema comercial de distribución según la siguiente tabla:

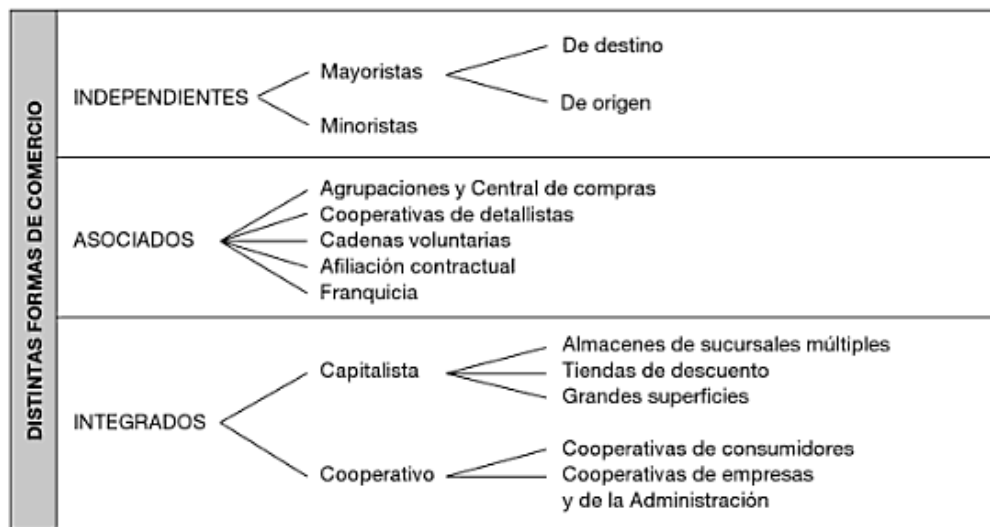


Figura 15. Clasificación de un sistema comercial de distribución. Fuente: Los Santos (2010).

2.3.9. Subcontratación (*outsourcing*) en logística de distribución: operadores logísticos

Según Antún, Lozano, Hernández & Hernández (2005), dicen que:

*En la moderna administración de empresas se predica que las firmas deben concentrarse en su negocio (core business) y subcontratar o tercerizar (*outsourcing*) las operaciones no vinculadas a éste. Recientemente la tercerización de las funciones logísticas con prestatarios, denominados operadores logísticos, han tomado auge. (p. 12).*

Por lo que los operadores logísticos brindan ventajas claras a las empresas como:

- Transparentan costos logísticos,
- Permiten no distraer capital del negocio principal,
- Brindan economías externas derivadas de la economías internas que obtienen los operadores logísticos por la escala de sus operaciones,
- Reducen el riesgo de inversiones en infraestructura logística en el proceso de expansión del mercado atendido.

2.3.10. El potencial de las compras desde el domicilio

Esta forma de venta presentó un enorme atractivo, específicamente en aquellos productos estandarizados y de compra planificada en los que difícilmente el consumidor puede encontrar un aspecto lúcido en la compra. En el mismo caso se situarían los artículos que el consumidor tiene perfectamente decidida su compra y donde lo que desea es la entrega del producto en las condiciones más rápidas de entrega y beneficiosas en precios. En todos estos casos, el consumidor preferirá una forma de distribución que le entregue el producto a domicilio frente a un proceso de búsqueda y elección del mismo.

Por todo ello, son numerosas las empresas de distribución que están desarrollando de forma aislada o en alianza con otras empresas sistemas de venta mediante tele ventas, venta por catálogo, o venta por ordenador. También las grandes cadenas de hipermercados están implantando sistemas de venta telefónica o por ordenador combinadas con un sistema eficiente de entregas domiciliarias.

2.3.11. Servicio al cliente

El servicio al cliente se puede percibir al separar al producto en dos elementos, el producto básico en sí y los elementos de servicio relacionados al producto. El producto básico se refiere a las definiciones físicas, técnicas y de calidad del producto; pero los elementos de servicio pueden ser vistos como lo que rodea al producto, representando la disponibilidad del mismo, facilidad de ordenar, velocidad de entrega y soporte post-venta.

2.3.12. Servicio de *Delivery*

La vida moderna ha llevado a un auge en el negocio del despacho a domicilio. La modernidad ha traído notoriamente una falta de tiempo en la vida de las personas y el mercado se ha ido adaptando cada vez más a las necesidades reales de sus consumidores.

De esta forma, el despacho a domicilio de los productos o *delivery*, ya sea mediante el teléfono o Internet, se ha transformado en prácticamente una obligación para el éxito del negocio y acogida del consumidor.

Los clientes están comenzando a exigir el sistema de despacho a la casa y esta modalidad se está empezando a hacer imprescindible en cualquier tipo de negocio.

Las Ventajas del Servicio de *Delivery* son:

- a) **Permite al cliente ahorrar tiempo en la cadena de compras:** salir a buscar el producto, esperar a recibir atención, hacer cola para pagar y volver a casa. El servicio *delivery* facilita la vida por lo que fideliza al cliente que agradece que le simplifiquen la vida.

- b) **El empresario requiere una inversión menor** al no necesitar red de locales, vendedores, logística para posicionar productos en canales de distribución, etc.
- c) **Permite tener disponibilidad** de ofrecer el producto las 24 horas del día durante todos los días del año.
- d) **Se llega directamente al cliente final**, lo que permite identificar al cliente y hacer un seguimiento efectivo de la percepción que tienen sus consumidores del producto o servicio.
- e) **Aumentar clientela** al adecuarse a las necesidades reales de los consumidores modernos.

Los aspectos importantes de manejar para el triunfo del Servicio de *Delivery* son:

- a) **Lo principal** es contar con un sitio Web amigable, donde la navegación sea fácil y clara. De esta manera el consumidor podrá explorar y analizar bien los productos que ofrece la empresa. Es muy fácil que un visitante se cambie a otro sitio si se le dificulta encontrar lo que busca.
- b) **Contar** con un sitio Web no garantiza el éxito. Esta herramienta debe ser combinada con otras armas que permitan una llegada a los clientes de manera eficiente.
- c) **Dar facilidades** en el sistema de pagos, ya que muchos consumidores aún mantienen algún nivel de desconfianza con esta vía de pago. Es importante contar con todo tipo de sistemas de pagos para así hacer más fácil la llegada al cliente.
- d) **Asegurar** un tiempo mínimo de entrega, de manera que el consumidor pueda organizar su tiempo.
- e) **Certificar la calidad** del producto o servicio que se está ofreciendo. Esto le da seguridad al consumidor de que recibirá exactamente lo que solicita.

Contar con una instancia en que el cliente pueda dar a conocer su percepción del producto o servicio que se le está entregando. Esto da transparencia al negocio y permite al cliente exigir calidad sin necesidad de tener que presentarse en caso de que tenga alguna queja o reclamo.

Las entregas a domicilio representan uno de esos servicios de gran valor para nuestros clientes modernos. Cual sea el rol del negocio: venta de comida, suministros de computación, limpieza de autos, clases particulares, etc., los clientes estarán encantados de que se le ofrezca atenderles en la puerta de su casa y este servicio ayudará a mejorar sustancialmente las ventas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para Hurtado (2010):

La metodología, como estudio de los métodos, constituye un ayuda porque permite saber cuáles procedimientos han sido útiles a otros investigadores y cuáles técnicas han sido probadas y mejoradas. Sin embargo, ninguna metodología puede sustituir la capacidad de razonar y discernir, ni la lógica, el sentido común y la intuición del investigador. (p. 14).

No obstante, El Consejo General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, en la reforma parcial aprobada en la sesión del día 24 de Febrero de 2010, establece en la disposición segunda, lo siguiente:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. (p. 5).

Como la metodología es única para cada investigación además de ser enriquecedora en cualquier enfoque y aplicación, es debido acotar que es fundamental para el desarrollo de cualquier trabajo de investigación, ya que de allí surge tanto el tipo como el diseño de la investigación, además de especificar el campo de trabajo, así como también señalar la estructura de trabajo a seguir y un

cronograma de actividades con los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. A continuación, se presentan los aspectos más importantes en cuanto a metodología de investigación se refiere, con la finalidad de puntualizar cada uno de los puntos de acuerdo al presente trabajo de investigación.

3.1. Tipo de Investigación

Según la ideología que expresan Valarino, Yáber y Cemborain (2010), dicen que: “El investigador opera en una situación real y mediante sus procesos cognitivos intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones. Desde este enfoque, la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado.” (p. 5).

Por lo que de acuerdo al objetivo de ésta investigación, el cual consiste en “Diseñar un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.”, el Trabajo Especial de Grado fue una investigación Evaluativa. Un proyecto de investigación evaluativa “es aquella que tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones.” Según Valarino, Yáber y Cemborain (2010) (p. 70).

Para Hurtado (2010) el objetivo de la investigación evaluativa consiste en “evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado.” (p. 123).

En este sentido, se pretendió evaluar los diferentes escenarios que existen a fin de estudiar el proceso de despacho de mercancía, entrega de mercancía o servicio de *delivery* que mejor se adecue a las necesidades del cliente mayorista, como bien se definió en el objetivo del Trabajo Especial de Grado, a fin de llevar a

los clientes mayoristas un servicio completo, de calidad y de satisfacción para este tipo de cliente.

3.2. Diseño de investigación

Siguiendo el planteamiento que señala Hurtado (2010), en cuanto al diseño de la investigación, donde indica que “el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.” (p. 147).

Para esta investigación las fuentes de dónde se extrae la información es de real importancia, es por ello que sólo aplica el dónde del diseño, tal como lo describe Hurtado (2010):

El “dónde” del diseño alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo, pero sin la información se recoge en un ambiente artificial o creado, se habla de diseño de laboratorio. Por el contrario, si las fuentes no son vivas, sino documentos o restos, el diseño es documental. También pueden utilizarse diseños de fuente mixta, los cuales abarcan tanto fuentes vivas como documentales. (p. 148).

Por lo que esta investigación se enfoco en un tipo de diseño mixto, ya que abarcó una investigación documental y de campo al mismo tiempo. Documental ya que se cuenta con casos similares en otros Makro a nivel mundial. Y de campo, ya que a través de entrevistas no estructuradas se recopiló la información necesaria para identificar las necesidades y elementos de calidad presentes y la forma de cómo se pudiese mejorar el servicio prestados a los clientes mayoristas a través de la Coordinación de Ventas Especiales de una tienda Makro.

3.3. Unidad de Análisis

La principal unidad de análisis de estudio de este proyecto es la Coordinación de Ventas Especiales, ya que es el área en donde se le presta o brinda un servicio especial a los Clientes mayoristas de cada tienda Makro. Ofreciéndoles un mejor servicio desde la comodidad de sus negocios, donde se atienden todas sus inquietudes. Es la unidad donde se enfocó la propuesta de diseño de servicio de *delivery*. Dicha Coordinación está estructurada de la siguiente forma:

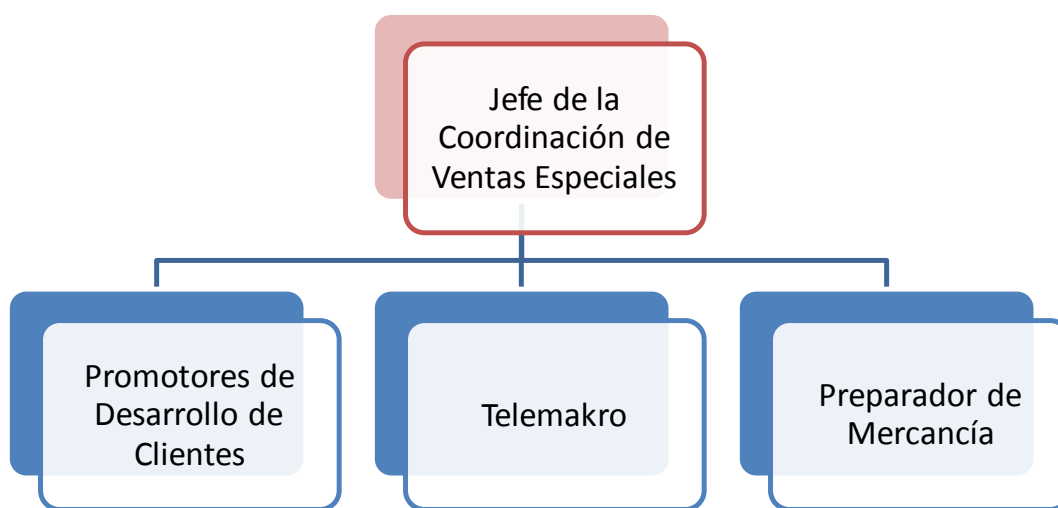


Figura 16. Estructura de la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Una vez definido el tipo de investigación, diseño y así como también la unidad de estudio de este Trabajo Especial de Grado, fue necesario seleccionar las técnicas y los instrumentos mediante los cuales se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

Según Hurtado (2010):

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras. Los Instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. (p. 153).

Por lo que la técnica utilizada en ésta investigación es de revisión documental ya que la información está contenida en documentos escritos (casos similares de otros Makro) y los instrumentos utilizados para la recolección de los datos necesarios para fundamentar este trabajo de investigación son:

- **Fuentes de información bibliografica:** son la descripción y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio impreso. La fuente de información bibliografica se utiliza para obtener antecedentes, conceptos y aportaciones que sirven para el estudio y la fundamnetación de un conocimiento. (Muñoz, 2011). En esta investigación se cosultarán libros, fuentes de información de internet, artículos de interés y toda la información teorica que apoye el logro de los objetivos.
- **La Entrevista no estructurada o también llamada entrevista en profundidad o semiestructurada,** es un tipo de entrevista que “por ser más flexible, puede conducirse de forma más abierta y sin ruta fija, aunque también debe ser planificada.” Valarino, Yáber y Cemborain (2010) (p. 220). Sin embargo para Hernández, Fernández y Baptista (2006), este tipo de entrevista “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre

los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).” (p. 597). Con este tipo de entrevista (semiestructurada o no estructurada) como técnica de recolección de datos, se pretende recopilar la mayor información necesaria para llevara a cabo un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente y al mismo tiempo contar con su fidelidad.

Las entrevistas se aplicaron al Director de Ventas, al Gerente Nacional de Clientes y al Jefe de la Coordinación de Ventas Especiales de Makro La Urbina, quienes aportaron información importante en cuanto a la definición del proceso a tomar para el servicio del *delivery*, y algunos clientes mayoristas. Toda la información suministrada por ellos, permitieron desarrollar la mejor propuesta de servicio de *delivery* que está acorde a las necesidades tanto de los clientes mayoristas como de Makro Comercializadora S.A., obteniendo la satisfacción de los clientes, fidelidad, mayor ventas y seguir siendo una compañía rentable, ofreciéndoles todo para su negocio en un solo lugar.

3.5. Fases de la investigación

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la investigación fue de tipo evaluativa, por lo tanto, los objetivos fueron organizados de acuerdo a un sistema de etapas, fases, tareas e hitos. Valerino, Yáber, & Cemborain (2010) indican que la analogía que se propone en este tipo de investigación, es como la construcción de una edificación, donde las bases fundamentales son las actividades y tareas, ordenadas y agrupadas por su relación o dependencia en fases y concluyendo con un hito que indica el fin de esa fase.

Por lo que siguiendo el mismo contexto, la investigación se enmarco dentro de la modalidad de investigación evaluativa, para lo cual la misma fuente anterior establece dos etapas, las cuales son:

- **Etapa I. Investigación:** En esta etapa se realizó el diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos utilizados en la Coordinación de Ventas Especiales que se realizan actualmente, se identificaron los involucrados, realizándose la investigación documental para el cumplimiento de los objetivos 1 y 2 de éste Trabajo Especial de Grado, los cuales se refieren al estudios y selección del mejor escenarios a aplicar, planteando los objetivos, definiendo criterios y aplicando las técnicas de recolección de información, técnica de analisis y resultados.
- **Etapa II. Desarrollo:** Es en esta etapa donde finalmente se seleccionó el mejor escenario del servicio de *delivery*, excluyendo la implementación del mismo como alcance de este proyecto, sometetiendose a decision de la directiva de Makro Comercializadora S. A. para implantar la propuesta. En esta etapa se consideraron los aspectos tecnicos y pasos a seguir para el logro del objetivo planteado.

3.6. Procedimientos por objetivos

Objetivo 1. Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

- Paso 1. Realizar un levantamiento y recolección de información disponible a través de la observación directa.
- Paso 2. Identificar los involucrados en el proceso que se realiza en la Coordinación de Ventas Especiales de una tienda Makro.
- Paso 3. Determinar las necesidades de prestar un servicio de *delivery* en la Coordinación de Ventas Especiales de una tienda Makro a sus clientes mayoristas.
- Paso 4. Realizar entrevistas no estructuradas.

Paso 5. Analizar los de resultados obtenidos, a través de la elaboración de una matriz DOFA.

Objetivo 2. Evaluar diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de *delivery*.

Paso 1. Identificar los escenarios.

Paso 2. Evaluar costos asociados a cada escenario.

Paso 3. Evaluar riesgos de cada escenario.

Paso 4. Definir características del escenario elegido.

Objetivo 3. Seleccionar el mejor escenario como propuesta del servicio de *delivery* a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

Paso 1. Seleccionar el escenario más factible y rentable.

Paso 2. Identificar el análisis de los resultados de acuerdo a la metodología FEL.

Objetivo 4. Elaborar las etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

Paso 1. Iniciar etapa.

Paso 2. Realizar procesos del escenario.

Paso 3. Cerrar etapa.

3.7. Operacionalización de los Objetivos

De acuerdo a Hurtado (2010), “Lo que permite precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos es el proceso de operacionalización.” (p. 131), el cual “le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste.” (p. 131).

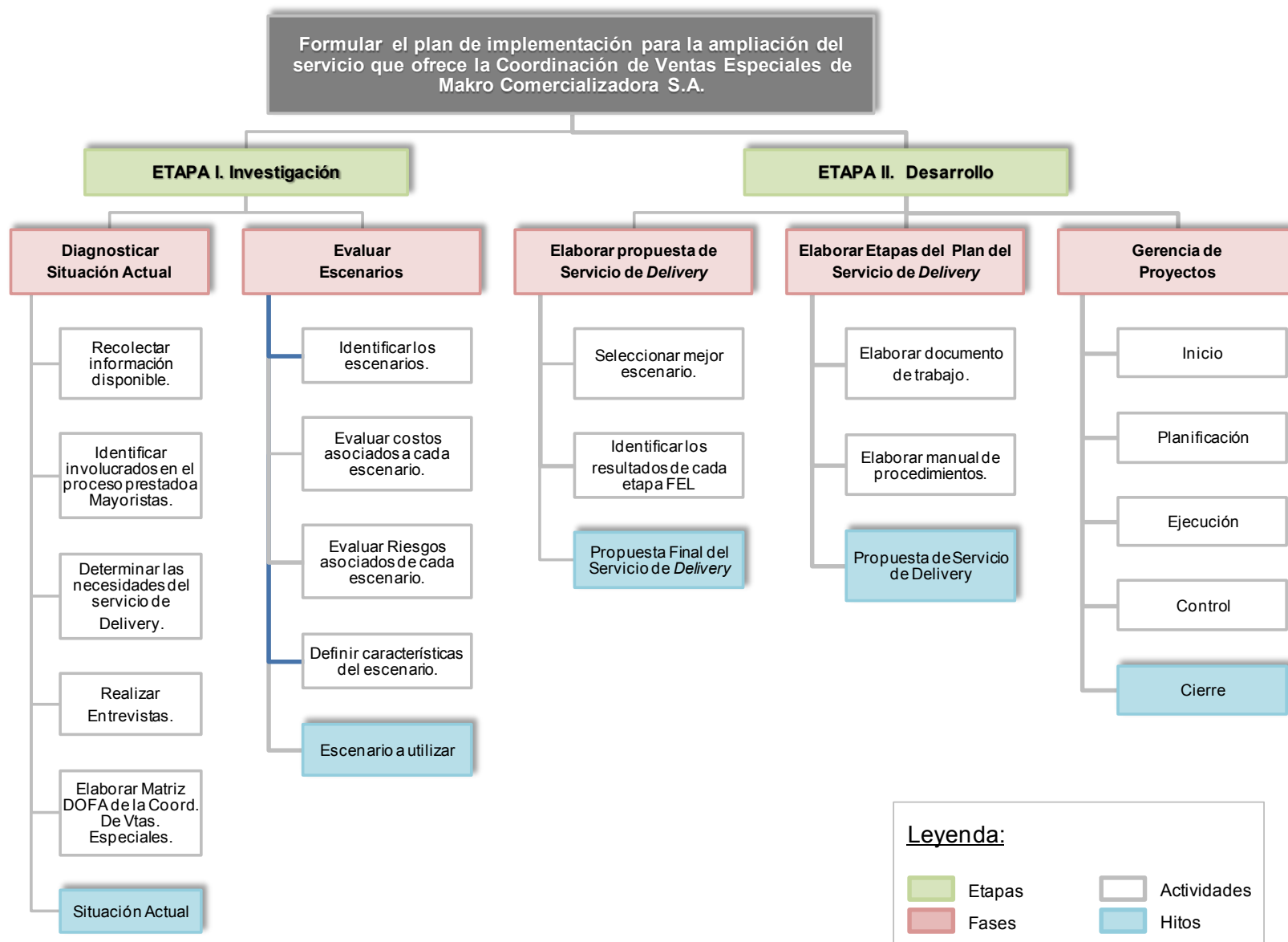
La operacionalización de los objetivos del Trabajo Especial de Grado se presentó mediante una “tabla de operacionalización”, y su objetivo fue “construir el instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe observar o percibir para describir su evento de estudio.” Hurtado (2010) (p. 132).

Siguiendo estas ideas, se presentó una tabla con la operacionalización de cada uno de los objetivos específicos de esta investigación:

Tabla 3. Operacionalización de las variables del proyecto

EVEN TO	SINERGIA	INDICIOS (VARIABLES)	INDICADOR	TÉCNICAS / HERERAMIENTAS	FUENTE
Formular un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.	Diagnóstico del estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.	Calidad del Servicio	Número de ordenes de ventas Número de clientes activos e inactivos Encuesta de satisfacción	Entrevistas Matriz FODA Juicio de Expertos	Calidad de Servicio
	Evaluación de diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de <i>Delivery</i> .	Servicio de <i>Delivery</i>	Tipos de Vehículos Formatos de despachos	Entrevistas Investigación Documental	PMBOK (2008)
	Seleccionar el mejor escenario como propuesta del servicio de <i>delivery</i> a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.	Factibilidad	VPN y TIR	Investigación Documental Juicio de Expertos Análisis Comparativo	PMBOK (2008) Blanco (2010) Normas y Procedimientos de Makro Comercializadora S.A.
	Elaborar las etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.	Control y seguimiento inefectivo	Información de otros Makro	Investigación Documental	PMBOK (2008)

3.8. Estructura desagregada de trabajo



3.9. Aspectos Éticos

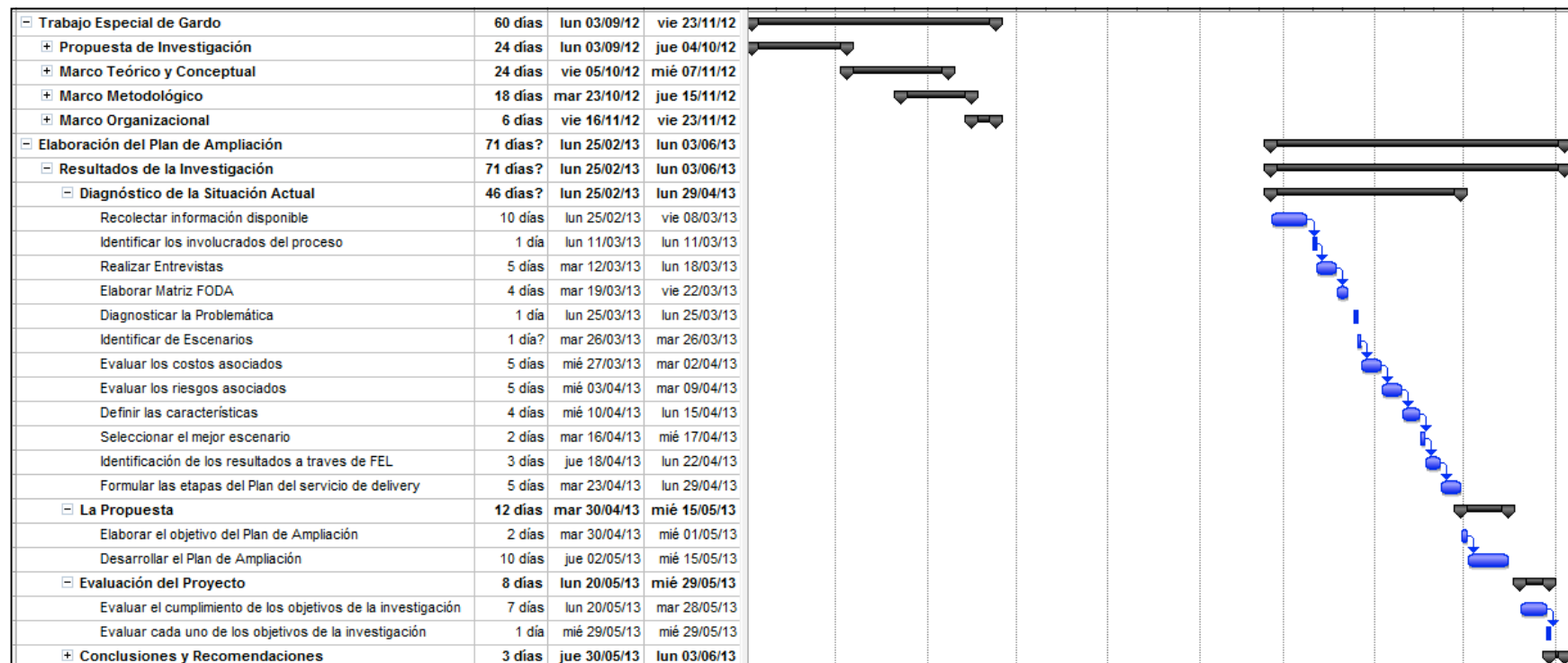
Tal como lo describen Valarino, Yáber y Cemborain (2010):

Cada disciplina o profesión puede poseer un código de ética que oriente a los investigadores para el uso de unidades de estudio, derechos de protección que asisten a los sujetos, ya sea animales, seres humanos o instrumentos, además de los aspectos ecológicos y de preservación del ambiente y de los valores y derechos humanos. Este código de ética debe ser consultado y respetado por el investigador.” (p. 210).

Por tal motivo, es debido presentar a nivel general los diversos Código de Éticas que sirven de base para el desarrollo de la presente investigación:

- El Código de Ética del *Project Management Institute* (PMI), el cual se refiere a las mejores prácticas para llevar a cabo un proyecto en particular, teniendo en cuenta 9 áreas de conocimientos y 5 procesos fundamentales (inicio, planificación, ejecución control y cierre).
- El Código de Ética del Administrador, el cual establece que los profesionales de la administración deberán acatar normas éticas de actuación laboral de acuerdo a su tiempo y a su realidad, con base en los valores y los principios que establece la sociedad. Mediante el Código de Ética, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad y fortalecer el espíritu del ser humano.

3.10. Cronograma de Trabajo



3.11. Recursos a Utilizar

Los recursos que fueron utilizados en el Trabajo Especial de Grado fueron muy importantes, ya que sin ellos no se pudo llevar a cabo la culminación de trabajo de investigación. Los recursos se refirieron a personas, materiales y cualquier otro elemento que se necesitaron para la elaboración del Trabajo Especial de Grado. Según Valarino, Yáber y Cemborain (2010), lo describe de la siguiente manera:

En el método debe incluirse una sección con las especificaciones de los recursos. Los mismos se refieren a recursos humanos o personas que participarán en la investigación; recursos tecnológicos y materiales, como software, máquinas, procesos, computadoras, equipos, además de los recursos financieros que, por lo general, en un trabajo de investigación aplicada son aportados por el investigador y por la empresa donde se va a realizar la investigación, a menos que reciba un financiamiento de la universidad u otro ente externo, lo cual es poco frecuente.” (p. 210).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se presentan los diversos recursos necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

Tabla 4. Recursos a utilizar en el desarrollo de la investigación.

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros
• Investigador. • Asesor metodológico. • Asesor empresarial.	• Papelería. • Computadora. • Impresora. • Fotocopiadora. • Libros. • Revistas.	• Los gastos serán asumidos por el investigador.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Antes de dar comienzo a la información de la empresa, es importante mencionar que el Trabajo Especial de Grado se enmarcó en el único mayorista en autoservicio más grande de Venezuela que comercializa más de cincuenta mil productos diferentes en las áreas de Alimentos y No Alimentos, como lo es Makro Comercializadora, S.A., específicamente en la Coordinación de Ventas Especiales, la cual se encuentra en cada una de sus tiendas, brindándole un servicio personal a su cliente Mayoristas, con el objetivo de satisfacer todas sus necesidades, brindándole un mejor servicio. Por lo que se procedió a dar conocimiento de la información de la empresa.

3.1. Reseña Histórica

Makro Comercializadora, S.A. forma parte del Grupo Holandés *Steenkolen Handels Verreeniging* (S.H.V.), fundado en 1.896 mediante la fusión de un grupo de comerciantes de carbón, algunos de los cuales habían estado activos desde el siglo XVIII.

Actualmente SHV se desempeña en diversas áreas de negocios como son:

- a) SHV GAS: Venta y distribución de gas doméstico e industrial.
- b) MAKRO: Supermayorista. Distribución de Alimentos y No Alimentos.
- c) DYAS: Explotación y producción de petróleo y gas.
- d) NPM CAPITAL: Inversiones financieras.

- e) TCEC: Soluciones energéticas sostenibles.
- f) MAMMOET: Movilidad pesada y transporte.
- g) ERIK: Suministros de componentes mecánicos de alta calidad.

En el año 1968 Makro inicia sus operaciones en Holanda, con el concepto "*Cash and Carry*", expandiéndose a otros países de Europa. Para 1972 comienza operaciones en Sur América y para 1988 en Asia. En 1997 cierra sus operaciones en Europa para concentrar su expansión en países con economías emergentes. Es así como para el 2012 Makro mantiene operaciones en cinco países de América del Sur con 156 Tiendas distribuidas en: Brasil (76 tiendas), Argentina (19 tiendas), Venezuela (37 tiendas), Colombia (17 tiendas) y Perú (7 tiendas); adicionalmente cuenta con 48 tiendas en Asia ubicadas en Tailandia.

Makro inició sus actividades en Venezuela en 1992 con la apertura de su primera tienda Makro La Urbina, ubicada en la ciudad de Caracas. Hoy está presente en los estados más importantes del país, llegando al 96% de la población venezolana, convirtiéndose en la única red de tiendas mayoristas de Venezuela que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallista, hotelería, colegios, restaurantes, instituciones públicas y privadas y hogares en general. Ellas son: La Urbina, la Yaguara, Valencia, Maracaibo, Barquisimeto, Puerto la Cruz, Puerto Ordaz, Maturín, Aragua, Guarenas, Maturín, San Cristóbal, Araure, Barinas, Costa Oriental del Lago, El Tigre, Charallave, Mérida, Paraguaná, Trujillo, El Vigía, Valle de la Pascua, Margarita, Ciudad Bolívar, Puerto Cabello, Altos Mirandinos, Cumaná, Vargas, San Francisco, Tocuyito, Maracay, San Felipe, Naguanagua, Coro, Anaco, Maracaibo Norte, San Juan de los Morros y Carúpano. Encontrándose actualmente en período de expansión con dos nuevas tiendas: Cabudare y San Fernando de Apure.



Figura 17. Inauguración 1era Tienda Makro 1992. Makro La Urbina

4.2. 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.

Esto significa que queremos ser:

- a) Para nuestros Clientes Target, la fuente más segura de productos, dándoles la oportunidad de competir en sus respectivos mercados.
- b) Para nuestros Proveedores, los distribuidores de sus productos al más bajo costo posible con el máximo número de puntos de venta.

Para lograrlo se requiere:

- a) Alto volumen de ventas.
- b) El más bajo costo operativo posible.
- c) Personal leal, productivo y altamente motivado.
- d) Fuertes relaciones comerciales con nuestros proveedores.

a) Alto volumen de Ventas

Para lograrlo se requiere:

- a) Cultura de márgenes bajos, es decir: "cuán más bajo podemos vender, no cuán más alto podemos poner los precios".
- b) Promoción agresiva.
- c) Productos de alta calidad con énfasis en marcas bien posicionadas en el mercado.
- d) Compra focalizada y selectiva: "apuntar bien a lo que se quiere, no dispersarse". Evitar productos de baja calidad.
- e) Planificación efectiva de los inventarios.
- f) Concentración de Proveedores cuyos volúmenes nos permitan reducir los precios de compra.
- g) Entregas paletizadas con códigos de barras en cada producto.
- h) Control sobre el tamaño del surtido. Revisión regular del mismo.
- i) Desarrollo de marcas propias.

b) El más bajo costo operativo posible.

Para lograrlo se requiere:

- a) Estricto control sobre la merma.
- b) Cultura de bajos costos.
- c) Control efectivo de Inventarios.
- d) Flexibilidad e innovación.
- e) Fuerte relación comercial con nuestros Proveedores, usando los últimos avances en métodos y tecnologías.
- f) Efectivo sistema de control de costos.

c) Personal Leal y Productivo, altamente motivado.

Para lograrlo se requiere:

- a) Creer en nuestra gente y ser íntegros en nuestras relaciones con ellos. La justicia y la consistencia deben ser guías en nuestras políticas.
- b) Aceptar que los errores pueden ser el primer paso para aprender a hacerlos mejor, generando así soluciones para el futuro.
- c) 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.
- d) Tener un efectivo Programa de Reclutamiento y Selección.
- e) Tener un fuerte compromiso para el Entrenamiento de nuestro personal.
- f) Tener una estructura de beneficios competitiva y bonos por rendimiento.
- g) Proveer estabilidad laboral.
- h) Oportunidades internas de Promoción.
- i) Tener el compromiso de "hacer las cosas simples".

d) Fuerte relaciones comerciales con nuestros Proveedores.

Para lograrlo se requiere:

- a) Negociar sólo con empresas profesionales y respetables, interesadas en el desarrollo a largo plazo.
- b) Negociar abiertamente con nuestros proveedores.
- c) Contratar compradores que no comprometan nunca su honestidad e integridad.
- d) Desarrollar términos aceptables de relación y asegurarnos que los proveedores estén de acuerdo con ellos.
- e) Estimular la innovación y aprobar nuevos productos e iniciativas.
- f) Concentrar nuestro poder de compras, para obtener así, las mejores condiciones.
- g) Negociar fuerte y firmemente. Ser duros pero justos en la negociación.
- h) Desarrollar promociones y oportunidades que nos beneficien a todos.

4.3. Filosofía Corporativa de SHV

La filosofía de Makro Venezuela consiste en tener integridad y lealtad hacia nuestra gente, para continuar creciendo ambos, por el beneficio de nuestros accionistas y empleados además para el bien de la sociedad en la cual vivimos y trabajamos.

Los valores más importantes para SHV son: la integridad y lealtad.

1. Integridad significa ser totalmente abiertos en las comunidades referentes a todos los aspectos que conciernen a la Compañía. Las buenas noticias pueden viajar lentamente, las malas deben viajar rápidamente.
2. Lealtad significa poner todo tu gran esfuerzo en tu trabajo para la Compañía y para su desarrollo.

SHV es una compañía Privada descentralizada. Ponemos toda nuestra confianza en los Gerentes de cada región. Esta descentralización nos da una excelente y poco usual oportunidad para el desarrollo individual. La confianza mutua nos da la base para la felicidad en el trabajo, a partir de la cual, ambos, empleados y SHV se beneficiarán.

Estrategia para los noventa

1. Crecer Gracias a Nuestros Resultados.

Optimizamos nuestros negocios y nos mantenemos alerta ante las oportunidades. Trabajamos como un equipo para conseguir mejores resultados. Mantenemos la jerarquía y la burocracia al mínimo.

Los accionistas no buscan resultados anuales o trimestrales "inflados", sino un crecimiento sostenible de los beneficios. Los accionistas aceptan los riesgos de nuevas empresas.

2. Ir por el Nicho del Mercado.

Nosotros no nos metemos en negocios que están de moda o en tendencias generales. Nosotros nos establecemos como fuertes participantes en nuestro mercado o buscamos un nicho poco usual.

3. Invertir en las Personas.

El éxito depende de nuestra gente. Invertir en las personas significa:

- a) Confiar en nuestra gente.
- b) Dar responsabilidad a nuestros empleados.
- c) Estimular la creatividad y la iniciativa propia.
- d) Dirigir y formar a nuestro personal.
- e) Recompensar la excelencia.

4. Manejar el Cambio.

El cambio está siempre a nuestro alrededor. No se muestre ciego y sordo ante el cambio. El cambio crea oportunidades. Analice el cambio, discútalo con otros, enfrente a sus propios conceptos y evalúelos.

Contemple el cambio con el oxígeno de nuestra empresa, y gestiónelo con comprensión y sabiduría.

Métodos

1. Buscar lo inusual.

Lo inusual es interesante. Lo inusual es un reto para nuestro intelecto y nuestro espíritu creativo. Invitamos a nuestra gente, a todos los niveles, a buscar lo inusual y a comprobar cómo puede ayudar a nuestra compañía.

Es algo esencial para nuestro éxito. Lo inusual puede ser precisamente lo que nos diferencie.

2. Motivar a las personas.

Motivar a través del ejemplo.

Nosotros creemos en la reputación de nuestra gente para dar lo mejor de ellos por nuestra Compañía. Debemos motivarlos discutiendo con ellos las bases de la filosofía corporativa de SHV. Debemos recompensar a nuestra gente por su trabajo, hacerlos responsables, darles confianza. Debemos promover a nuestra gente internamente tanto como sea posible. Mantendremos los niveles gerenciales y la burocracia al mínimo posible. Sonreiremos.

3. Oír, aprender y reaccionar.

Nadie lo sabe todo, todos sabemos algo. Escuchando las ideas y pensamientos de otras personas ampliamos nuestros horizontes. Escuchar antes de hablar es aprender. Las personas sabias se benefician de los conocimientos de los demás. Después de escuchar y de aprender debemos decidir reaccionar. No olvide que no hacer nada también es una decisión.

4. Hacer las cosas simples.

La vida por si sola parece ser complicada. Los tecnicismos son complicados. Los buenos negocios no lo son. Decidir y elegir es difícil a veces, no complicado. Poniendo tus pensamientos sobre cualquier aspecto en una simple hoja de papel te ayudará a aclarar tu mente.



Figura 18. Método Makro.

4.4. Características de la Empresa

Makro posee una personalidad muy peculiar cuyas características la diferencia notablemente de todas aquellas empresas que, a primera vista, podría considerarse de la competencia. Entre estas características podemos mencionar:

- a) Los clientes son seleccionados “a priori” por la Compañía. Reciben un Pasaporte o Carnet que tienen que presentar al entrar a la Tienda y en las Cajas para poder facturar sus compras.
- b) La captación de Clientes la realizan directamente los promotores que los visitan personalmente para ofrecerles los servicios.
- c) El surtido más amplio de productos: el concepto de “one stop shopping”, es decir una visita a la Tienda soluciona todas las necesidades de compra de nuestros Clientes.
- d) Además contamos con marcas propias con la mejor calidad al más bajo precio. Entre las marcas propias tenemos ARO, M&K, BALDARACCI, Q-BIZ, MK-TECH y ESSENTIAL.
- e) Un tipo de factura única en la que figuran detalladamente: artículos, precios y datos personales del Cliente.
- f) Periódico de promoción: Makro Mail, que se publica quincenalmente a todos los Clientes.
- g) Sobriedad y Funcionalidad de las instalaciones con el fin de facilitar la compra al Cliente.
- h) Rotación rápida de todos los artículos exponiendo toda la mercancía al público. Esto contribuye al mantenimiento de márgenes de comercialización muy estrechos.
- i) Control de gestión muy estricto sobre los stocks para ayudar a su rápida rotación.

- j) Entregas concertadas, fruto de acuerdos alcanzados con los principales Proveedores para gestionar mejor los stocks, organizar mejor el trabajo de Recepción de Mercancía y Piso de Ventas, y ahorrar tiempo a los transportistas de estos Proveedores.

4.5. Estructura Organizativa de la Empresa

Makro tiene un potencial para abrir: dos tiendas en Caracas y el resto en importantes ciudades del interior. La primera de las tiendas está ubicada en La Urbina, donde además está la instalación de la Oficina Central. Esta tienda cuenta con una construcción sólo para el área de tienda de 16000 mts².

Makro, para su funcionamiento, está estructurada de la siguiente manera:

1. Oficina Central: encargada de la definición de políticas y el control de las mismas, así como la realización de actividades y servicios centralizados.
2. Red de Tienda: en las que se realiza como actividad central, la recepción, manipulación, venta y facturación de la mercancía. Las tiendas están organizadas en las siguientes áreas que reportan al Gerente General de la Tienda:
 - a) Pisos de Ventas de Alimentos: que tiene que etiquetar, colocar la mercancía, atender al cliente y vender la mercancía del sector.
 - b) Piso de Ventas de No Alimentos: igual que el anterior con sus matices y mercancías propias del sector.
 - c) Servicio de Ventas: que tiene que recibir al cliente, resolverle todos sus trámites administrativos en la Tienda, atender sus quejas, y facturar su mercancía a través de las Cajas.

- d) Recepción de Mercancía: que tiene que recibir la mercancía, verificar que haya sido solicitada, darle entrada a la Tienda, etiquetarla y trasladarla al Piso de Ventas.
- e) Personal: cuya misión es tener la mejor gente en calidad, cantidad necesaria para lograr los objetivos de ventas, controlar la disciplina en la Tienda y lograr la mayor productividad de los trabajadores.
- f) Administración: cuya misión es la de procesar y registrar las ventas de la Tienda, implementar los controles internos y velar porque se cumplan.
- g) Administración de Logística y Computación (ALC): cuya misión es la de ver por el procesamiento de la información de la Tienda y el mantenimiento de su Stock.
- h) Mantenimiento: cuya misión es la de prevención y cuidado del mantenimiento de equipos e instalaciones de la Tienda.
- i) Decoración: encargados de la correcta señalización y carteles informativos de la Tienda.
- j) Seguridad: encargados de velar por la seguridad tanto de activos como de personas dentro de la Empresa.

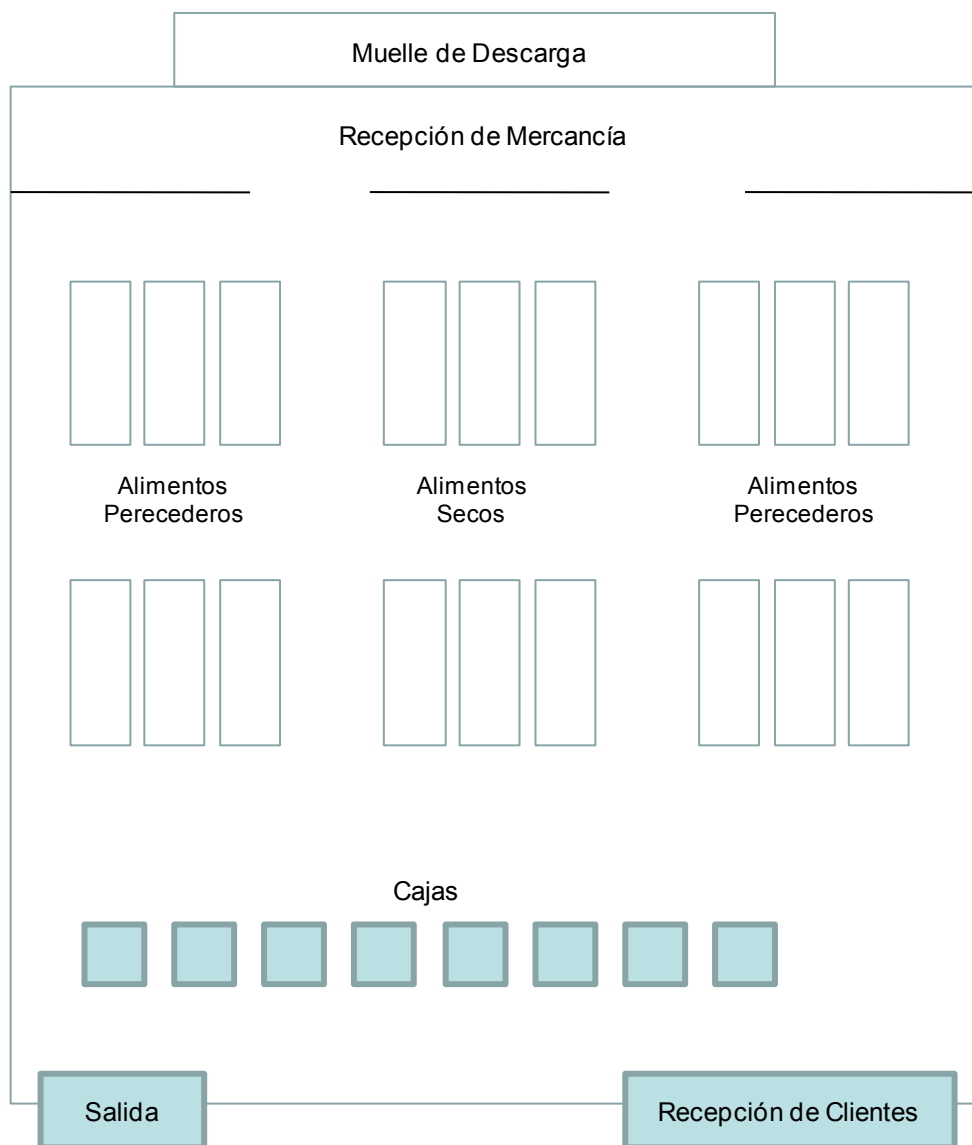


Figura 19. Croquis de una Tienda Makro.

UBICACIÓN DE MAKRO EN SUR AMERICA

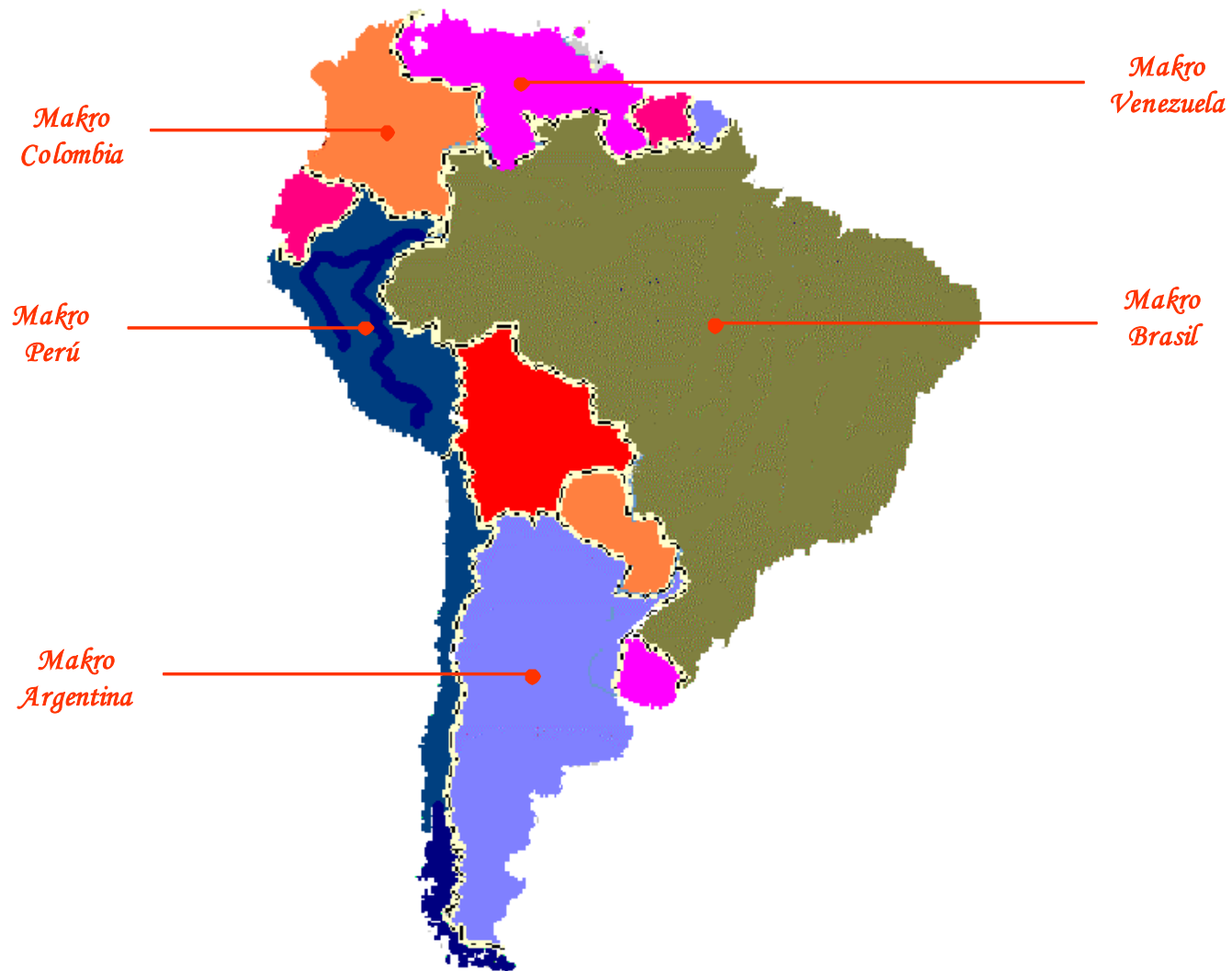


Figura 20. Makro en Sur América.

UBICACIÓN DE TIENDAS MAKRO EN VENEZUELA



Figura 21. Presentación de Tiendas Makro en Venezuela. (2012).

ORGANIGRAMA DE MAKRO VENEZUELA

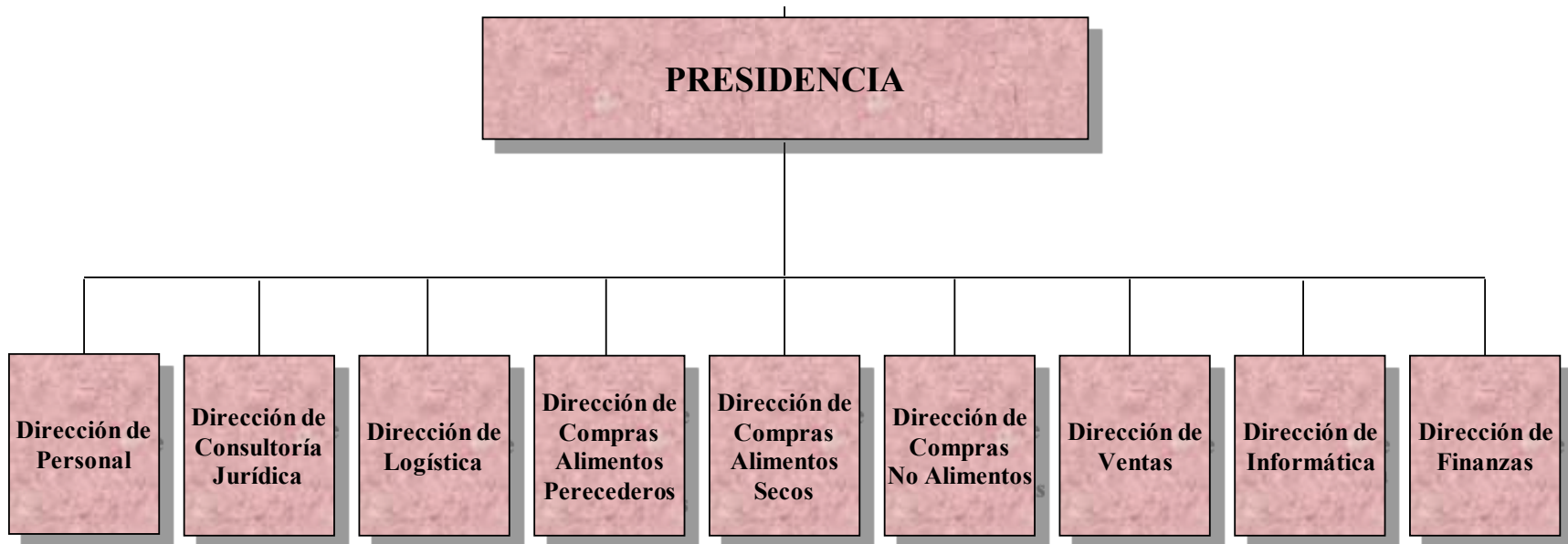


Figura 22. Organigrama de Makro Comercializadora, S.A. (2012).



Figura 23. Organigrama de una Tienda Makro. (2012).

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo muestra los resultados de la investigación sobre los objetivos planteados como solución a la propuesta del Plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A. (*delivery*).

5.1. Objetivo 1. Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

Para determinar las características que resaltan hoy la situación actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro, fue necesario realizar un levantamiento y recolección de información disponible a través de la observación directa, identificando los involucrados en el proceso y determinando así las necesidades que existe de prestar un servicio de *delivery* a sus Clientes Mayoristas. Todo esto a través de entrevistas no estructuradas, las cuales según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).” (Pág. 597).

Esta entrevista no estructurada tuvo como finalidad tocar ciertos tópicos de real importancia que de una manera u otra pudieron determinar la situación actual del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro, por lo que se

entrevistó con el Gerente Nacional de Clientes, con la finalidad de puntualizar las preguntas de real importancia para el levantamiento de información pertinente al caso de estudio. Este hecho conllevó a la presentación de una serie de interrogantes avaladas por dicho Gerente conformando así la entrevista no estructurada para la continuación y progreso del presente Trabajo Especial de Grado.

Dicha entrevista fue aplicada a tres personas, cada una de ella con un cargo diferente, tomándose a la Tienda de la Urbina como posible prueba piloto de dicho Trabajo Especial de Grado.

La primera persona entrevistada fue el Director de Ventas de Makro Comercializadora, S.A., quien se encarga del control total de todas las 37 Tiendas Makro. Seguidamente, se conversó con el Gerente Nacional de Clientes de Makro Comercializadora, S.A., quien se encarga del seguimiento y control total de todos los Clientes Makro por cada una de las 37 tiendas. Y finalmente se entrevistó al Jefe de la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda de la Urbina.

La aplicación de esta entrevista no estructurada a las personas ya antes mencionadas, se compone de las siguientes preguntas:

Entrevista No Estructurada

- *¿Cuál es la situación actual del servicio que es prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro?*
- *¿Quiénes conforman la Coordinación de Ventas Especiales?*
- *¿Cuáles serían las fortalezas de la Coordinación de Ventas Especiales?*
- *¿Qué debilidades ve en la Coordinación de Ventas Especiales?*
- *¿Cuáles serían las recomendaciones para mejorar el trabajo y los procesos que se llevan a cabo dentro de la Coordinación de Ventas Especiales?*
- *¿De qué manera cree que influiría el servicio de *delivery* dentro del proceso de la Coordinación de Ventas Especiales?*
- *¿Qué factores pueden afectar la implementación del servicio de *delivery* dentro del proceso Coordinación de Ventas Especiales?*

Una vez puntualizada la información a través de las entrevistas que se realizaron, se logró obtener que actualmente el servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales, tiene ciertas fortalezas las cuales promueven el gran desarrollo de la Coordinación de Ventas Especiales de cada Tienda Makro, ya que su proceso consiste en brindarle al Cliente Mayorista un servicio personalizado bien sea desde su negocio o directamente en la Tienda, ofreciéndole más de cincuenta mil productos diferentes en las áreas de Alimentos y No Alimentos a un mejor precio y mejor calidad, a través de una propuesta formal (cotización), brindándoles un servicio donde se realiza la preparación de su pedido, de manera que el Cliente se dirija a la Tienda personalmente a cancelar y retirar la mercancía.

Es aquí donde surgió la necesidad de mejorar el servicio que ofrece hoy en día la Coordinación de Ventas Especiales, adicionando un nuevo servicio el cual cubra todas las necesidades y expectativas generales del Cliente Mayorista. Este servicio no es más que el de “*delivery*”, donde sus productos se le puede hacer llegar a su destino, con el fin de ser más eficientes, ofreciendo un servicio más completo: Cotización, preparación de pedido, facturación y despacho de la mercancía (*delivery*). Y de ésta manera aumentar su cartera de Clientes, ganando su fidelidad y logrando ventas exitosas para la compañía.

Así mismo, este diagnóstico llevó a plasmar las características más resaltantes en cuanto a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se refiere, tal como se muestra en la siguiente matriz FODA:

Tabla 5. Matriz FODA de la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Atención personalizada a los Clientes Mayoristas. • Disponibilidad de más de cincuenta mil productos diferentes en las áreas de Alimentos y No Alimentos a un mejor precio y mejor calidad. • Servicio de Cotización. • Preparación de sus pedidos. • Cancelación de sus pedidos por una caja especial para los Clientes Mayoristas.	• Obtener fidelidad por parte de los Clientes. • Aumentar la cartera de Clientes Mayoristas. • Lograr ventas exitosas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• No poder ofrecer productos que el Cliente necesite por la no disponibilidad de los mismos. • No ofrecer el servicio de <i>delivery</i> ya que no se cuenta con el mismo.	• Actualmente existen proveedores que realizan la entrega directa a los Clientes, lo que evita que éstos vengan a Makro a realizar sus compras.

Esta matriz FODA llevó a realizar un análisis estratégico para enfrentar las fortalezas contra las oportunidades y amenazas, así como también poder enfrentar debilidades con oportunidades y amenazas, tal como se muestra a continuación:

Estrategia Fortalezas con Oportunidades

Es una estrategia que permitió usar las fuerzas internas de la institución para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Una de las estrategias más factible en este caso fue la ampliación de la cartera de Clientes Mayoristas ofreciéndoles una gama de productos en las diferentes áreas (Alimentos y No Alimentos) con un atractivo precio y una mejor calidad. Y ofreciéndoles al mismo tiempo una atención personalizada al momento de sus compras.

Estrategia Fortalezas con Amenazas

Con esta estrategia, la empresa aprovechó las fortalezas para evitar o disminuir las amenazas externas. La principal estrategia que se pudo aplicar en este caso fue la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales (servicio de *delivery* a los Clientes Mayoristas), logrando de ésta manera un aumento de fidelidad por parte de los Clientes.

Estrategia Debilidades con Amenazas

Este tipo de estrategia fue netamente defensiva por lo que pretendió disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una estrategia fundamental en este caso fue la de ofrecer el servicio de *delivery*. De esta manera se ven menos amenazados por los propios proveedores.

Estrategia Debilidades con Oportunidades

La estrategia DO tuvo como finalidad minimizar las debilidades con las oportunidades que se presentan en la empresa. Y en ésta estrategia al igual que en las dos últimas estrategias, no es más sino la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales, es decir, ofrecer el servicio de *delivery*, ya que

actualmente no se cuenta con este servicio, lo que puede generar el aumento de las oportunidades de Mayor Clientes, mayores ventas exitosas.

Por estas estrategias surgió la idea de diseñar un plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A., que no es más que ofrecer el servicio de *delivery* a los Clientes Mayoristas. Por lo que de ésta manera se estaría ofreciendo un servicio más completo, satisfaciendo las necesidades del Cliente.



Figura 24. Situación actual del proceso que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales.

Propuesta de inclusión del servicio de *delivery* en el proceso de la Coordinación de Ventas Especiales:



Figura 25. Propuesta del servicio de *delivery* en el proceso que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales

5.2. Objetivo 2. Evaluar diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de *delivery*.

Siguiendo los lineamientos de Hurtado (2011), la metodología FEL divide el proyecto en fases previas a la construcción, denominadas como FEL-1, FEL-2 y FEL-3, que corresponden a las fases de visualización, conceptualización y definición.

Una de las características fundamentales de la metodología es que fortalece el proceso de toma de decisiones, pues sigue rigurosamente hitos de decisión, presentando los documentos soporte de decisión (DSD) y requiriendo de ésta manera de un dictamen de aprobación técnica y económica. Igualmente, la metodología permitió realizar con todo detalle la etapa de planeación o diseño y formulación de un proyecto, identificando a tiempo los riesgos y las desviaciones posibles, evaluando escenarios a fin de seleccionar la mejor opción y obtener una definición documentada del alcance del proyecto antes de su ejecución real.

Los escenarios evaluados fueron:

- a) Contratar el servicio de *delivery* completo a un tercero u *outsourcing*. Este incluye camiones y conductores.
- b) Alquilar los camiones, pero los conductores sean personal de la Tienda Makro.
- c) Todo el servicio de *delivery* estará a cargo de la Tienda Makro.

Una vez mencionados cada uno de los escenarios a ser contemplados para la evaluación, se procedió a describir con mayor detalle cada una de las fases de FEL que integran los escenarios.

ESCENARIO “A”

CONTRATAR EL SERVICIO DE DELIVERY COMPLETO A UN TERCERO. ESTE INCLUYE CAMIONES Y CONDUCTORES.

Alcance del Proyecto

Ampliación del Servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro, el cual consiste en ofrecer un Servicio de *Delivery* a los Clientes Mayoristas.

Estimado de Costos Clase V

La cantidad de costo estimada es de **Bs. 7.290.500.** (ver figura 29).

Factibilidad del Proyecto

El proyecto es totalmente factible ya que permitirá ampliar la cartera de Clientes, logrando fidelidad por parte de ello y al mismo tiempo alcanzando Ventas exitosas.

Equipo de Trabajo

Equipo Makro:

- Promotores de Desarrollo de Clientes (PDC).
- Preparadores de Mercancía.
- Cajeras.
- Coordinador de Seguridad.

Equipo Outsourcing:

- Conductores.

Roles y Responsabilidades

Equipo Makro:

- Promotores de Desarrollo de Clientes (PDC): Son los encargados de tomar el pedido del Cliente y cotizar.
- Preparadores de Mercancía: Son los encargados de arreglar y ordenar el pedido del Cliente.
- Cajeras: Son las encargadas de facturar el pedido del Cliente.
- Coordinador de Seguridad: Es el encargado de verificar el pedido Vs la factura.

Equipo Outsourcing:

- Conductores: Son los encargados de hacer entrega de la mercancía a su destino.

Tecnología

Sistema MBS2000 (sistema comercial de Makro).

Sitio

Área Metropolitana (Caracas).

Riesgos

- Robo y Accidente. Este incluye el camión y la mercancía, los cuales pueden ser mitigado a través de un Seguro.
- Ausencia por parte de los conductores (*outsourcing*). A ser mitigado con suficiente personal.

Documentación de Aprobación

Project Charter (ver anexo 2).



Figura 26. Evaluación del Escenario “A” aplicando la herramienta FEL.

ESCENARIO “B”

ALQUILAR LOS CAMIONES, PERO LOS CONDUCTORES SEAN PERSONAL MAKRO.

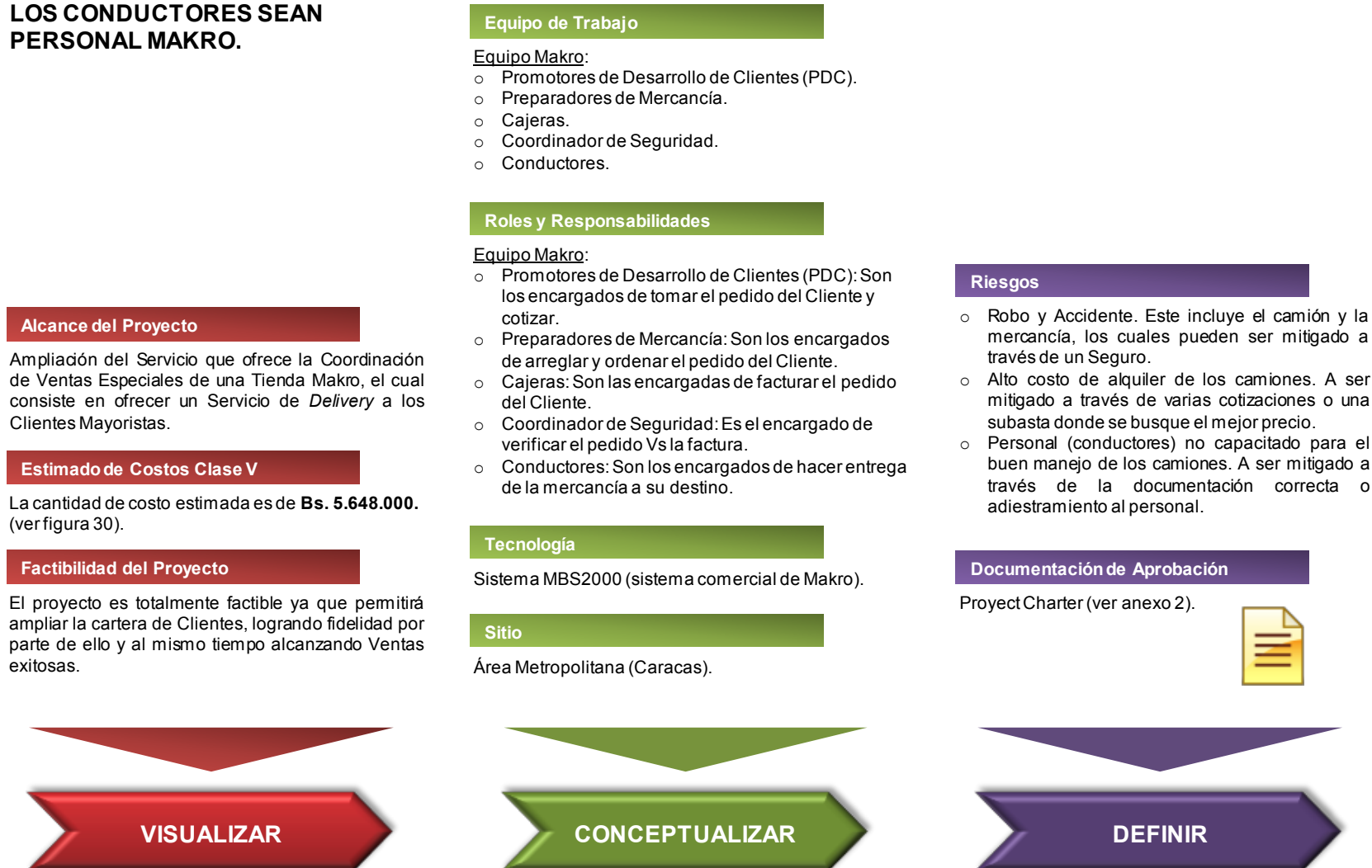


Figura 27. Evaluación del Escenario “B” aplicando la herramienta FEL.

ESCENARIO “C”

TODO EL SERVICIO DE *DELIVERY* ESTARÁ A CARGO DE LA TIENDA MAKRO.

Alcance del Proyecto

Ampliación del Servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro, el cual consiste en ofrecer un Servicio de *Delivery* a los Clientes Mayoristas.

Estimado de Costos Clase V

La cantidad de costo estimada es de **Bs. 4.448.000.** (ver figura 31).

Factibilidad del Proyecto

El proyecto es totalmente factible ya que permitirá ampliar la cartera de Clientes, logrando fidelidad por parte de ello y al mismo tiempo alcanzando Ventas exitosas.

Equipo de Trabajo

Equipo Makro:

- Promotores de Desarrollo de Clientes (PDC).
- Preparadores de Mercancía.
- Cajeras.
- Coordinador de Seguridad.
- Conductores.

Roles y Responsabilidades

Equipo Makro:

- Promotores de Desarrollo de Clientes (PDC): Son los encargados de tomar el pedido del Cliente y cotizar.
- Preparadores de Mercancía: Son los encargados de arreglar y ordenar el pedido del Cliente.
- Cajeras: Son las encargadas de facturar el pedido del Cliente.
- Coordinador de Seguridad: Es el encargado de verificar el pedido Vs la factura.
- Conductores: Son los encargados de hacer entrega de la mercancía a su destino.

Tecnología

Sistema MBS2000 (sistema comercial de Makro).

Sitio

Área Metropolitana (Caracas).

Riesgos

- Robo y Accidente. Este incluye el camión y la mercancía, los cuales pueden ser mitigado a través de un Seguro.
- Alto costo de la compra, mantenimiento seguro de los camiones. A ser mitigado a través de varias cotizaciones o una subasta donde se busque el mejor precio.
- Personal (conductores) no capacitado para el buen manejo de los camiones. A ser mitigado a través de la documentación correcta o adiestramiento al personal.

Documentación de Aprobación

Project Charter (ver anexo 2).



Figura 28. Evaluación del Escenario “C” aplicando la herramienta FEL.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. Escenario "A"

	Año 0	1er Mes	2do Mes
OTROS COSTOS:			
Costos por Servicio de Delivery	6,142,500	716,625	716,625
Costos por Seguro de Mercancia	1,000,000		
Costos por Mantenimiento			20,000
Costos de Publicidad	118,000	4,167	4,167
Costos por Eventualidades	30,000	3,500	3,500
Total Otros Costos	7,290,500	724,292	744,292
Total Costos	7,290,500	724,292	744,292
INGRESOS POR VENTAS:			
Cientes HORECA		17,500,000	17,500,000
Total Ingresos por Ventas		17,500,000	17,500,000
VALOR DE LIQUIDACIÓN:			
Camiones (5)			
Total Valor de Liquidación			
Total Flujo Neto	-7,290,500	16,775,708	16,755,708

Tasa de Descuento	
Tasa de Interes	12.00%
Riesgo Asociado a la Inversión	13.00%
Ganancia Mínima Esperada	20.00%
Tasa de Descuento	45.00%

Total Descontado Bs 19,538,875.35

VAN = 12,248,375

PAYBACK = 0.5 = 5 meses

Valores Descontados:	-7,290,500	11,569,454	7,969,421
		4,278,954	12,248,375
		1.00	-0.54

TIR = 205%

TIRM = 114%

IR = 4.60

15% Tasa de financiamiento
de los fondos invertidos
8% Tasa de reinversión de
los fondos generados

Figura 29. Análisis de factibilidad del Escenario "A".

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. Escenario "B"

	Año 0	1er Mes	2do Mes
OTROS COSTOS:			
Costos por Alquiler de Camiones	4,200,000	490,000	490,000
Costos por Seguro de Camiones	300,000		
Costos por Seguro de Mercancia	1,000,000		
Costos por Mantenimiento			20,000
Costos por Nómina		18,750	18,750
Costos de Publicidad	118,000	4,167	4,167
Costos por Eventualidades	30,000	3,500	3,500
Total Otros Costos	5,648,000	516,417	536,417
Total Costos	5,648,000	516,417	536,417
INGRESOS POR VENTAS:			
Clientes HORECA		17,500,000	17,500,000
Total Ingresos por Ventas		17,500,000	17,500,000
VALOR DE LIQUIDACIÓN:			
Camiones (5)			
Total Valor de Liquidación			
Total Flujo Neto	-5,648,000	16,983,583	16,963,583

Tasa de Descuento	
Tasa de Interés	12.00%
Riesgo Asociado a la Inversión	13.00%
Ganancia Mínima Esperada	20.00%
Tasa de Descuento	45.00%

Total Descontado Bs 19,781,107.81

VAN = 14,133,108

PAYBACK = 0.2 = 2 meses

Valores Descontados:	-5,648,000	11,712,816	8,068,292
		6,064,816	14,133,108
		1.00	-0.75

TIR = 280%

TIRM = 145%

IR = 6.01

15% Tasa de financiamiento
de los fondos invertidos
8% Tasa de reinversión de
los fondos generados

Figura 30. Análisis de factibilidad del Escenario "B".

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. Escenario "C"

	Año 0	1er Mes	2do Mes
DESEMBOLSOS			
INVERSIÓN INICIAL:			
Camiones (5)	3,000,000		
Total Inversión Inicial	3,000,000		
OTROS COSTOS:			
Costos por Seguro de Camiones	300,000		
Costos por Seguro de Mercancia	1,000,000		
Costos por Mantenimiento			
Costos por Nómina		18,750	18,750
Costos de Publicidad	118,000		
Costos por Eventualidades	30,000		
Total Otros Costos	1,448,000	18,750	18,750
Total Costos	4,448,000	18,750	18,750
INGRESOS POR VENTAS:			
Cientes HORECA		17,500,000	17,500,000
Total Ingresos por Ventas		17,500,000	17,500,000
VALOR DE LIQUIDACIÓN:			
Camiones (5)			
Total Valor de Liquidación			
Total Flujo Neto	-4,448,000	17,481,250	17,481,250
Tasa de Descuento			
Tasa de Interés	12.00%		
Riesgo Asociado a la Inversión	13.00%		
Ganancia Mínima Esperada	20.00%		
Tasa de Descuento	45.00%		
Total Descontado Bs 20,370,541.02			
VAN =	15,922,541		
PAYBACK =	0.1	= 1 mes	
Valores Descontados:	-4,448,000	12,056,034	8,314,507
		7,608,034	15,922,541
		1.00	-0.92
TIR =	376%		
TIRM =	186%		
IR =	7.86		
		15% Tasa de financiamiento de los fondos invertidos	
		8% Tasa de reinversión de los fondos generados	

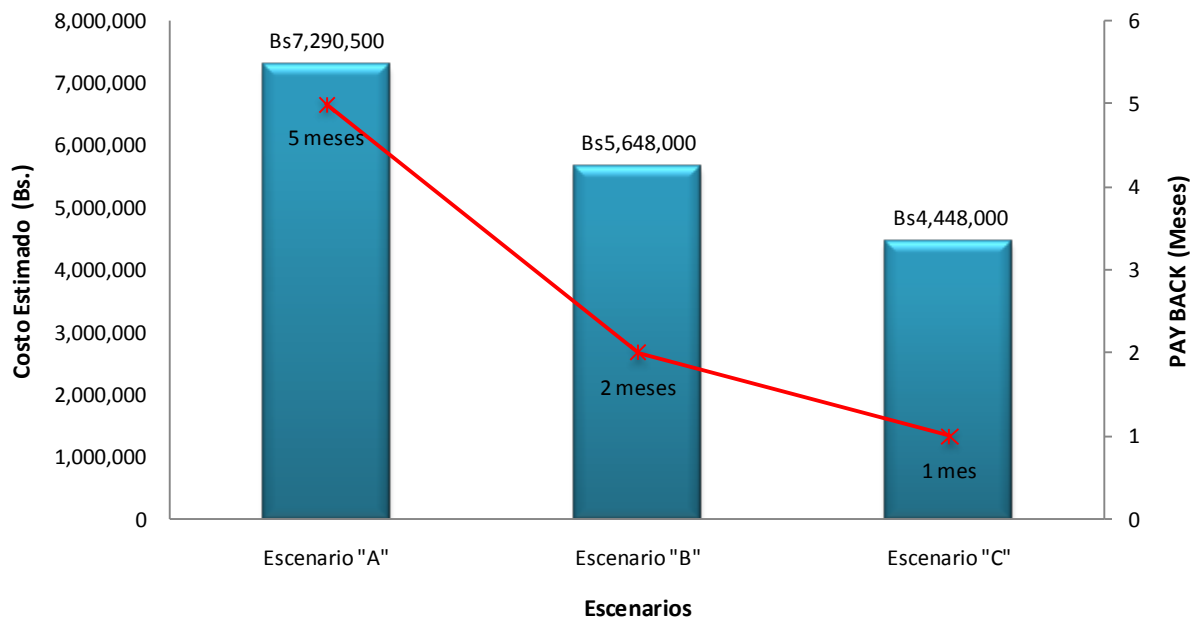
Figura 31. Análisis de factibilidad del Escenario "C".

Una vez estudiados y aplicada la herramienta FEL en sus tres etapas a cada uno de los escenarios analizados anteriormente, se procedió a realizar un cuadro evaluativo donde se compararon detalladamente cada uno de los escenarios.

Tabla 6. Evaluación de los Escenarios

ESCENARIOS	RIESGOS	COSTOS	FACTIBILIDAD
Contratar el servicio de <i>Delivery</i> completo a un tercero. Este incluye camiones y conductores.	○ Robo y Accidente. ○ Ausencia por parte de los conductores (<i>outsourcing</i>).	El costo estimado es de Bs. 7.290.500	El proyecto es totalmente factible, siendo los resultados: VAN: Bs. 12.248.375 PAY BACK: 5 meses TIR: 205% TIRM: 119% IR: 4.60
Alquilar los camiones, pero los conductores sean personal de la Tienda Makro.	○ Robo y Accidente. ○ Alto costo de alquiler de los camiones. ○ Personal (conductores) no capacitado para el buen manejo de los camiones.	El costo estimado es de Bs. 5.648.000	El proyecto es totalmente factible, siendo los resultados: VAN: Bs. 14.133.108 PAY BACK: 2 meses TIR: 280% TIRM: 150% IR: 6.01
Todo el servicio de <i>Delivery</i> estará a cargo de la Tienda Makro.	○ Robo y Accidente. ○ Alto costo de la compra, mantenimiento seguro de los camiones. ○ Personal (conductores) no capacitado para el buen manejo de los camiones.	El costo estimado es de Bs. 4.448.000	El proyecto es totalmente factible, siendo los resultados: VAN: Bs. 15.922.541 PAY BACK: 1 mes TIR: 376% TIRM: 186% IR: 7.86

Comportamiento del Costo Estimado Vs el PAY BACK



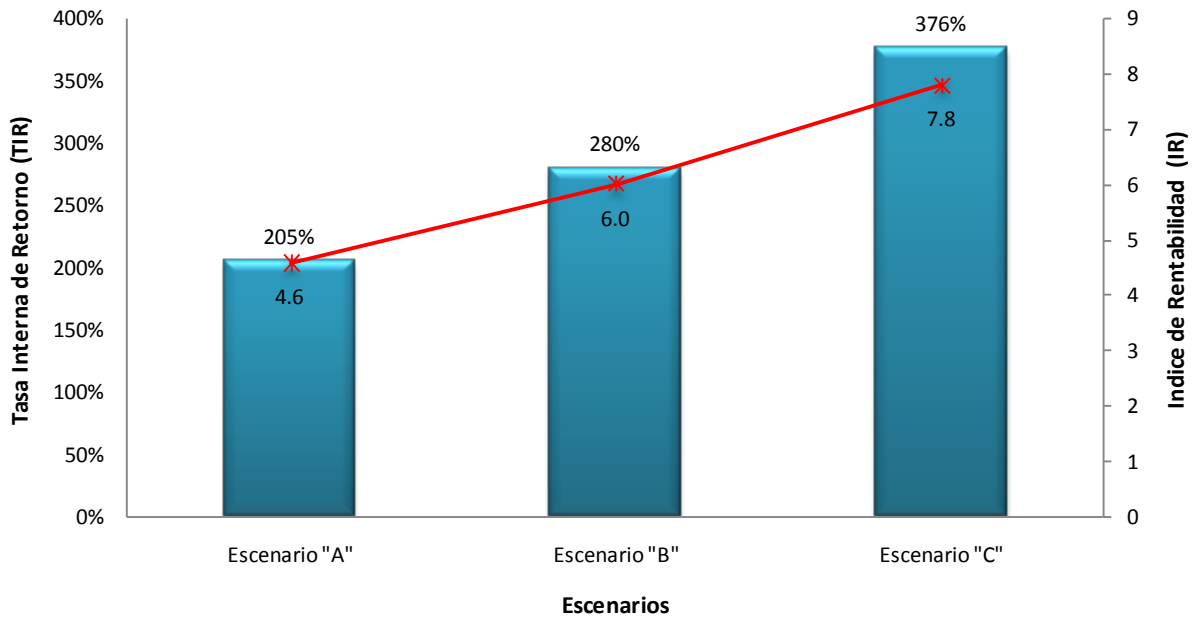
Gráfica 1. Comportamiento del Costo Estimado Vs el PAY BACK por escenarios.

En la gráfica 1 se puede observar como el escenario "A" es quien obtiene el mayor tiempo de recuperación de la inversión (5 meses) y el mayor costo estimado (Bs. 7.290.500), seguido del escenario "B" con 2 meses para recuperar la inversión y por último el escenario "C" quien es el que obtiene el menor tiempo de retorno de la inversión (1 mes) al más bajo costo estimado a pesar de que a su vez es el que mayor riesgos tiene ya que el todo el control estará a cargo de la Organización. Lo que lleva a concluir que a menor Costo Estimado menor Período de Recuperación de la Inversión (PAY BACK) y viceversa.

↓ Costo Estimado; ↓ Período de Recuperación de la Inversión (PAY BACK).

↑ Costo Estimado; ↑ Período de Recuperación de la Inversión (PAY BACK).

Comportamiento del TIR Vs IR



Gráfica 2. Comportamiento de la Tasa Interna de Retorno (TIR) Vs el Índice de Rentabilidad (IR) por escenarios.

En la gráfica 2 se observa como el escenario "A" es quien obtiene la menor tasa de rentabilidad de la inversión (205%) y el menor índice de rentabilidad de riqueza (4.6), seguido del escenario "B" con 280% de tasa de rentabilidad y por último el escenario "C" quien es el que obtiene la mayor tasa de rentabilidad (376%) con el mayor índice de rentabilidad (7.8). Lo que lleva a concluir que a mayor Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor Índice de Rentabilidad (IR) y viceversa.

↑ Tasa Interna de Retorno (TIR); ↑ Índice de Rentabilidad (IR).

↓ Tasa Interna de Retorno (TIR); ↓ Índice de Rentabilidad (IR).

5.3. Objetivo 3. Selección del escenario “C” donde todo el servicio de *delivery* estará a cargo de la Tienda Makro.

Una vez aplicada la metodología FEL a cada uno de los escenarios y realizada la comparación de éstos, se pudo observar que los tres escenarios son posibles, sin embargo el más factible y conveniente para la empresa, es el tercer escenario "C", ya que es el escenario en donde Makro adquiere el servicio en su totalidad, con la finalidad de que la Coordinación de Ventas Especiales aumente su producción y mejore su calidad de servicio ofreciendo un *delivery* a sus Clientes HORECA, quienes son sus Clientes foco, por ser un Mayorista. Logrando así el alcance del proyecto planteado y con unos estimados de Costos aceptables, lo cual se observo en la fase de Visualización.

En cuanto a la fase de Conceptualización se definieron los roles y responsabilidades del equipo de trabajo, el cual forma parte del proceso de la Coordinación de Ventas Especiales conjuntamente con los conductores, quienes son los que finalizaran el proceso, haciendo entrega puntual y de calidad de los productos adquiridos por el Cliente HORECA al lugar indicado por ellos (Área Metropolitana de Caracas). (Logrando de igual manera unos Costos aceptables por la Organización).

De ésta manera se pasó a la fase de Definición, donde se identificaron los riesgos asociados al proyecto y la forma de mitigarlos, logrando así un escenario sin duda alguna con el mayor índice de rentabilidad, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de los mismos.

A continuación se explica en detalle los resultados arrojados por cada uno de las técnicas de valoración utilizadas, las cuales determinaron la factibilidad del proyecto:

Valor Actual Neto (VAN): El valor obtenido utilizando esta técnica fue de Bs.15.922.541. Siendo este valor positivo, es viable realizar el proyecto. Para la realización de este cálculo tomamos una tasa de descuento del 45%, para la cual fue considerada una tasa de interés del 12%, un riesgo asociado a la inversión del 13% y una ganancia mínima esperada del 20% todos estos aplicados a los flujos netos obtenidos de la inversión.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PAY BACK): Esta técnica arrojó un tiempo de un (1) mes. Tiempo en el cual tardará el proyecto en generar unos flujos libre. Siendo un período muy aceptable, ya que la organización estimaba un tiempo de un (1) año para el retorno de la inversión.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Con ésta técnica se demostró que el proyecto es rentable, ya que la TIR dio como resultado un 376%, valor que es muy superior a la tasa de rendimiento esperado (20%). Esto indica de alguna manera el margen de seguridad del proyecto con una variación de 356 puntos porcentuales (pp.) con respecto a la tasa esperada de rendimiento.

Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM): Los valores obtenidos a través de esta técnica fue de 186% utilizando una tasa de financiamiento de los fondos invertidos de un 15% y una tasa de reinversión de los fondos generados del 8%.

Índice de Rentabilidad (IR): Esta técnica permitió determinar que el proyecto genera riqueza, ya que el índice obtenido fue de 7,86 y la regla expresa que si el índice es mayor a uno (1) se genera riqueza de lo contrario se destruye.

5.4. Objetivo 4. Elaborar las etapas del Plan de Ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora, S.A.

Para llevar a cabo el plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas de Makro Comercializadora, S.A. fue debido esquematizar cada uno de las etapas para así poder tener conocimiento de los procesos que son necesarios para ofrecer este tipo de servicio (*delivery*). Así mismo, dicho plan cuenta con los procesos idóneos y acordes a la metodología FEL que se planteó anteriormente.

De esta manera, en la siguiente figura se puede observar la forma en la cual se esquematizaron las etapas para llevar a cabo el plan de ampliación.

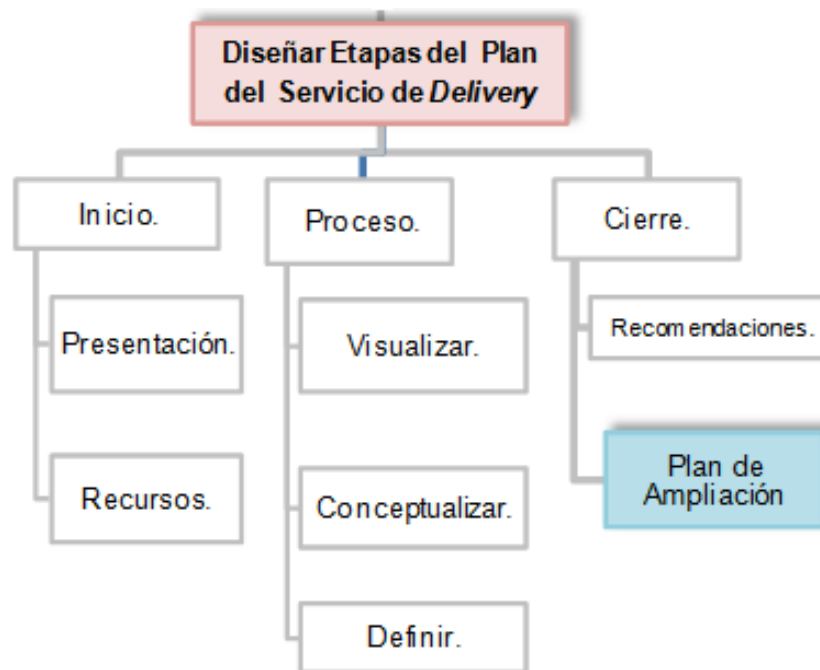


Figura 32. Etapas del Plan de ampliación del Servicio de *Delivery*.

Este objetivo se puede observar con mayor detalle en el siguiente apartado, en donde se visualiza con claridad el desarrollo de cada una de estas etapas, con la finalidad de obtener dicho plan de ampliación para la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro.

CAPÍTULO VI

FORMATO DE PROPUESTA

El presente capítulo está constituido por las etapas que de una u otra forma integran los procesos que conllevan a la obtención de un Plan de ampliación, que para en este caso se realizó en la empresa Makro, específicamente en su Coordinación de Ventas Especiales, tomando como tienda piloto Makro La Urbina.

6.1. Objetivo de la Propuesta

Con la elaboración de un Plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina, se pretende medir y evaluar las características y resultados más resaltantes de cada uno de los procedimientos de la Coordinación, así como también se busca mejorar los servicios prestados, con la finalidad de brindarle al Cliente Mayorista un servicio más completo desde la comodidad de su negocio, transformándose en mayor fidelidad, aumento de la cartera de Clientes y ventas exitosas.

De manera, que como se pudo observar en el objetivo cuatro del capítulo anterior, el esquema presentado muestra cada una de las etapas (Inicio, Proceso y Cierre) con las que se llevó a cabo este Plan de ampliación, las cuales conllevan una serie de información referente al proyecto, comenzando desde su nombre así como también su alcance, las personas asociados al proyecto, los costos y riesgos. Todo esto identificado en las tres primeras fases de la herramienta FEL. Por lo que se presenta un formato con la información detallada.

Tabla 7. Documento del Proyecto

DOCUMENTO DEL PROYECTO	
PROYECTO: Servicio de <i>delivery</i> .	FECHA: dd / mm / aa
	TIENDA: La Urbina
1. INICIO.	
1.1. Presentación del Proyecto:	
Nombre de la Empresa: Makro Comercializadora, S.A.	
Descripción de la Empresa: Es el único mayorista en autoservicio más grande de Venezuela que comercializa más de cincuenta mil productos diferentes en las áreas de Alimentos y No Alimentos a sus clientes profesionales registrados, como clientes de hoteles, restaurantes, comedores, hospitales, mayoristas, pequeños y medianos comerciantes que atienden a los sectores más populares del país, a empresas prestadores de servicios y a consumidores finales que se ven beneficiados por la compra de productos al mayor.	
Departamento a Trabajar: Coordinación de Ventas Especiales.	
Descripción del Departamento: Área donde se le brinda un servicio especial a los Clientes mayoristas. Ofreciéndoles un mejor servicio desde la comodidad de sus negocios, donde se atienden todas sus inquietudes.	
Ubicación: La Urbina. Caracas.	Servicio a prestar: <i>Delivery</i> . Escenario "C".
1.2. Recursos:	
Materiales o Equipos:	
○ Sistema MBS2000 (sistema comercial). ○ Equipos de Oficina (computadoras, impresoras, calculadora, lápices, bolígrafos, hojas, sillas, escritorios, etc.).	○ Carritos de Mayorista. ○ Escanner (identificador de mercancía). ○ Camiones.
2. PROCESO.	
2.1. Fase FEL I. Visualización:	
Alcance del Proyecto: Ampliación del Servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina, el cual consiste en brindarle a los Clientes Mayoristas un Servicio más completo (Cotización, preparación de pedido, facturación y despacho de la mercancía), donde sus productos se le pueda hacer llegar a un destino previamente establecido por ellos, con el fin de ser más eficientes, a través de un servicio de <i>delivery</i> .	
Estimado de Costo Clase V: Este tipo de estimado de costos se utilizó con el propósito de respaldar la toma de decisiones con respecto a la preparación del proyecto y solicitar fondos para la realización de la propuesta del servicio de <i>delivery</i> .	
Factibilidad: El proyecto es totalmente factible ya que permite ampliar la cartera de Clientes, logrando fidelidad por parte de ello y al mismo tiempo alcanzando ventas exitosas.	

2.2. Fase FEL II. Conceptualización:	
Equipo de Trabajo:	○ Promotores de Desarrollo de Clientes (PDC). ○ Preparadores de Mercancía. ○ Cajeras. ○ Coordinador de Seguridad. ○ Conductores.
Roles y Responsabilidades: <u>Promotores de Desarrollo de Clientes:</u> Son los encargados de tomar el pedido del Cliente y cotizar. <u>Preparadores de Mercancía:</u> Son los encargados de arreglar y ordenar el pedido del Cliente. <u>Cajeras:</u> Son las encargadas de facturar el pedido del Cliente. <u>Coordinador de Seguridad:</u> Es el encargado de verificar el pedido Vs la factura. <u>Conductores:</u> Son los encargados de hacer entrega de la mercancía a su destino.	
Tecnología: Sistema MBS2000. Sistema comercial que permite manejar todo lo relacionado a las compras, ventas, inventarios, costos y precios de todos los productos de las diferentes áreas (alimentos y no alimentos) que maneja una Tienda Makro.	
Lugar: Zona donde se hará comercial el servicio de <i>delivery</i> (Área Metropolitana de Caracas).	
2.3. Fase FEL III. Definición:	
Riesgos:	○ Robo y Accidente. Este incluye el camión y la mercancía, los cuales pueden ser mitigado a través de un Seguro. ○ Alto costo de la compra, mantenimiento y seguro de los camiones, debido a la situación económica del país. A ser mitigado a través de varias cotizaciones o una subasta donde se busque el mejor precio. ○ Personal (conductores) no capacitado para el buen manejo de los camiones. A ser mitigado a través de la documentación correcta o adiestramiento al personal.
Documentación de Aprobación: Es el documento de constitución del proyecto, o <i>project charter</i> , el cual permite balancear las intenciones y alinear las necesidades de los interesados en el proyecto. Además, proporciona un acuerdo respecto a cuándo podrá considerarse exitoso el proyecto.	
3. CIERRE.	
Recomendaciones:	○ Mejorar el servicio a través de un buzón de sugerencias electrónico una vez que el Cliente haya recibido la mercancía. ○ Proponer éste servicio al resto de las Tiendas Makro. ○ Que se realice un seguimiento a la aplicación del Plan para evaluar sus resultados a través de los informes semanales y mensuales, los cuales deben ser enviados a la Gerencia Nacional de Clientes.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Luego de haber desarrollado cada uno de los objetivos del Proyecto de Trabajo Especial de Grado, el cual se enfocó en la elaboración de un Plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina a sus Clientes Mayoristas, se procede a la evaluación de los resultados obtenidos por cada objetivo.

7.1. Objetivo 1. Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

El desarrollo de este primer objetivo fue fundamental para lograr el cometido principal del presente Trabajo Especial de Grado, ya que se elaboró y se aplicó una entrevista a tres de las personas más importantes que tienen mayor conocimiento y manejo de la Coordinación de Ventas Especiales, con la finalidad de tener una matriz FODA la cual condujo a la obtención de ciertas premisas en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron necesarias para alcanzar el diagnóstico de la situación actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de una Tienda Makro.

Así mismo, este diagnóstico llevó a formalizar ciertas estrategias que de una forma u otra le permiten a la empresa mejorar sus servicios y aumentar su producción, destacando la implementación de un servicio de *delivery*, el cual puede ser del agrado

para los Clientes HORECA con la finalidad de otorgarle cierta comodidad y bienestar luego de haber realizado una compra.

Debido a lo descrito anteriormente se puede afirmar que el desarrollo de este objetivo se cumplió satisfactoriamente en todas sus fases, además de ser determinante para continuar con la elaboración del Trabajo Especial de Grado.

7.2. Objetivo 2. Evaluar diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de Delivery.

Para ofrecer este servicio de *delivery*, fue necesario usar la metodología FEL, la cual fue aplicada a los tres escenarios distintos, que permitieron conocer ventajas y desventajas de cada uno de ellos y observar cual pudiese acoplarse más a la organización. Aún cuando los escenarios tienen características muy similares, siempre hay una que resalta y hace diferente el estudio, por lo que fue debido comparar los tres escenarios.

Dicha comparación se realizó a través de la tabla 6 (ver página 88), la cual destacó las características más importantes de cada uno de ellos, como las fueron: costo, rendimiento y riesgos, determinando así el escenario más adecuado para la organización.

Este segundo objetivo se llevó a cabo con total éxito y fue fundamental para la elaboración de la propuesta, la cual fue caso de estudio en el siguiente objetivo.

7.3. Objetivo 3. Seleccionar el mejor escenario como propuesta del servicio de *delivery* a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

Luego de haber realizado la comparación de los tres escenarios planteados en el objetivo anterior, se procedió a la presentación del mejor escenario posible o el más factible, el cual fue el escenario “C”, ya que presentó menor cantidad de riesgos y a la vez diversas formas de mitigarlos, así como menor costo, mayor rentabilidad y con un PAY BACK de un (1) mes, garantizando de esta manera un servicio de *delivery* totalmente factible para la empresa y con características que hacen que el servicio se preste de manera efectiva y eficiente, buscando en todo momento un nivel de calidad aceptable.

El desarrollo de este objetivo fue de total agrado para la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina, ya que se pudo evidenciar la factibilidad de la propuesta presentada y los beneficios que pudiese traer al momento de su implementación.

7.4. Objetivo 4. Diseñar las etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

Una vez identificado el escenario más rentable y factible se procedió a desarrollar la estructura del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina con el fin de finiquitar el orden de cada una de las etapas y así los procesos que fueron necesarios para la elaboración del mismo.

Este objetivo contó con información previa y los resultados obtenidos del desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado. Por lo que fue fundamental la elaboración detallada de cada uno de los procesos que constituye la metodología FEL.

Con la culminación del presente objetivo se pudo definir la estructura del plan de ampliación del servicio, por lo que el mismo se llevo a cabo con gran éxito.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

La elaboración del presente Trabajo Especial de Grado conllevó al diseño de un plan de ampliación para la Coordinación de Ventas Especiales de la Tienda Makro La Urbina, en donde se evaluaron ciertos escenarios para escoger cual resultaría el más rentable y factibles a través de un análisis bajo la metodología FEL.

El desarrollo de cada uno de los escenarios permitió afianzar los conocimientos obtenidos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, debido a que se ahondó en temas de planificación y definición de proyectos con la finalidad de saber la rentabilidad y factibilidad de los escenarios, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos, como por ejemplo, el tema de costos y riesgos.

Así mismo, una vez obtenido el escenario más factible, se desarrolló el plan de ampliación, el cual contiene los puntos más resaltantes de la empresa y del departamento en estudio, para luego presentar dicho escenario con un apartado para las recomendaciones y mejoras a tener en cuenta a futuro y así mejorar el servicio que ofrece hoy en día la Coordinación de Ventas Especiales.

Finalmente, la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales a través de un *delivery* resulta muy favorable para la organización Makro, ya que resultaría la oferta de un servicio más completo aunado a la consolidación de dicha

organización como una de los mayoristas más grandes del país, ofreciendo un servicio completo y ajustados a las necesidades de cualquier Cliente HORECA.

8.2. Recomendaciones

- Mejorar el servicio a través de un buzón de sugerencias electrónico una vez que el Cliente haya recibido la mercancía.
- Proponer éste servicio al resto de las Tiendas Makro.
- Que se realice un seguimiento a la aplicación del Plan para evaluar sus resultados a través de los informes semanales y mensuales, los cuales deben ser enviados a la Gerencia Nacional de Clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, J., & Guerrero, A. (2010). Plan de Mejoramiento Continuo del Proceso de Despacho de una Planta de Distribución de Alimentos. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Metropolitana. Decanato de Postgrados e Investigación, para obtener al grado de Magister en Ingeniería Gerencial. Caracas, Venezuela.
- Antún, J., Lozano, A., Hernández, J. & Hernández, R. (2005). *Logística de distribución física a minoristas*. México.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (quinta edición). México.: Pearson Educación.
- Blanco, A. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. (octava edición). Caracas, Venezuela.: Editorial Texto C.A.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística y del transporte y distribución de mercancía*. Barranquilla-Colombia.: Ediciones Uninorte.
- Colegio de Administradores de Venezuela (2012). Código de Ética del Colegio de Administración. Caracas, Venezuela. <http://www.claem.org>.
- Gido, J. & Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos* (tercera edición). México.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Guía de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) (PDVSA 1998).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Hipermayorista Makro S.A. (2012), tu mejor negocio. *Home*. Argentina, Buenos Aires. http://www.makro.com.ar/site/makro/pt/home/home_detalle_19.aspx.
- Hurtado, F. (2011). *Dirección de Proyectos: Una Introducción con base en el marco del PMI*. Estados Unidos de Norte América.: Copyright.
- Hurtado, J. (2010). El Proyecto de Investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación (Sexta Edición). Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones Quirón.
- Keat, P. y Young, P. (2004). *Economía de Empresas* (Cuarta Edición). México. Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México.: Pearson Educación.
- Los Santos, I. (2010). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid.: Esic Editorial.
- Lobo, L (2009). *Energía a Debate*. VCD, una metodología para transformar organizaciones. México. Mundi Comunicaciones, S.A. de C.V. <http://www.energiaadebate.com/Articulos/Septiembre2009/VielmaSep09.htm>. 24 de Octubre del 2012.
- Makro Comercializadora, S.A. Venezuela. (2012). *Home*. <http://www.makro.com.ve>.
- Makro Autoservicio Mayorista, S.A. (2012). *Distribución a Hostelería*. España, Madrid. <http://www.makro.es/public/es-makro/Home/Servicios/Entrega-a-domicilio>.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico: Pearson.
- Project Management Institute. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional del PMI*. Estados Unidos.

- Project Management Institute. (2008). PMBOK: Guía de los Fundamentos de los Dirección de Proyectos (4ta. Edición). Estados Unidos.
- Hernández, R., Fernandez , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrawHill.
- Stern, L., El-Ansary, A., Coughlan, A., & Cruz, I. (1999). *Canales de Comercialización*. (quinta edición). México.: Pearson Educación.
- Tovar, J. (2012). Metodología de Gerencia de Proyectos bajo enfoque Front-End-Loading (FEL). Caso de estudio: Departamento de Ingeniería de Sistemas. UNEXPO-CARACAS. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrados, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas, Venezuela.
- UCAB. (2010). *Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado*. Caracas.
- Valarino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. S. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a Paso*. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO 1
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA	
PERSONA ENTREVISTADA	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA
Director de Ventas	➤ La situación actual de la Coordinación de Ventas de una Tienda Makro es buena, sin embargo se puede mejorar los servicios que se prestan, la comunicación entre los equipos de trabajo ya que es un punto muy importante en todo proceso, el seguimiento a los servicios prestados de manera de estar siempre evaluandolos, para así mejorar los procesos que se llevan diariamente a cabo dentro de la Coordinación de cada Tienda. ➤ Una Coordinación de Ventas Especiales esta conformado por un Jefe, Promotores de Ventas (depende del tamaño de la Tienda), 1 Telemakro y 1 Preparador de Pedido. ➤ La Coordinación de Ventas Especiales presta una atención personalizada a los Clientes Mayoristas ofreciendoles los productos que ellos necesitan y buscan para su negocio al mas bajo precio y calidad. ➤ A veces se presenta fallas al no poder ofrecer los productos y la cantidad que los Clientes buscan. Y al mismo tiempo no ofrecerle un servicio de entrega inmediata de su compra a su negocio. ➤ Buscarle una solución a los Clientes, ofreciendoles productos omologos y productos Marca Propia. Y hacerle seguimiento aquellos pedidos que no se pudieron solventar. ➤ El servicio de delivery impactaría positivamente ya que se recuperarían Clientes que estan siendo atendido directamnete por Proveedores, quienes les despachan sus productos en la puerta de negocio. Esto impactaría en la fidelidad de los Clientes y el aumento de cartera de cada Tienda, lo que se transformaría en ventas exitosas. ➤ A parte de los riesgos comunes de cada negocio, no creo que existan factores que efecte la implementación de éste servicio.

Gerente Nacional de Clientes	➤ Actualmente la situación es muy buena, ya que siempre se busca ofrecer a los Clientes el mejor servicio y todos los productos que ellos buscan, a pesar de la situación país que hoy se vive. ➤ La Coordinación de Ventas Especiales esta conformado por un Jefe, 3 ó 4 Promotores de Ventas (depende del tamaño de la Tienda), 1 Telemakro y 1 Preparador de Pedido. ➤ Una atención personalizada a los Clientes Mayoristas, ofreciendoles para su negocio los productos que ellos necesitan al mas bajo costo. ➤ El no poder ofrecerles los productos que ellos buscan y sobre todo la cantidad que ellos necesitan se convierte en una de las debilidades, así como el no poder despacharles su pedido a la puerta de su negocio. ➤ Ofrecerles nuestros productos Marcas Propia y hacerle seguimiento aquellos pedidos que no se pudieron solventar. ➤ El servicio de delivery sería una muy buena alternativa ya que se le podría ofrecer un servicio más completo, un servicio donde los Clientes no tendrían que venir hasta la Tienda a comprar. Esto de alguna manera disminuiría la afluencia de gente y a su vez de carritos dentro de la Tienda. Aumentando la confianza y la fidelidad de los Clientes. Lo que se transformaría en un servicio seguro. ➤ No creo que existan factores que efecte la implementación de éste servicio. Solo se necesita la aprobación de la Directiva para llevarlo a cabo.
Jefe de la Coordinación de Ventas Especiales de Makro La Urbina	➤ La situación de la Coordinación es buena, ya que se le ofrece un servicio personalizado a los Clientes Mayoristas. Se le brinda un servicio de calidad, visitandolos periodicamente, ofreciendoles nuevos productos, promociones y conociendo sus necesidades. ➤ Nuestra Coordinación esta conformado por un Jefe, 5 Promotores de Ventas, 1 Telemakro y 2 Preparadores de Pedido. ➤ Una atención personalizada a los Clientes Mayoristas, ofreciendoles para su negocio los productos que ellos necesitan al mas bajo costo.

	➤ El no ofrecerles los productos que ellos buscan y sobre todo la cantidad que ellos necesitan se convierte en una de las debilidades, así como el no despacharles su pedido directo a su negocio. ➤ Hacerle seguimiento aquellos pedidos que no se pudieron solventar de manera de cuando lleguen los productos atender nuevamente el pedido. Por otro lado ofrecerles nuestros productos Marcas Propia. ➤ El <i>delivery</i> sería una muy buena alternativa ya que se le podría ofrecer un servicio más completo, desde la comodidad de su negocio, donde no tengan que venir hasta a la Tienda. Esto aumentaría la confianza y la fidelidad de los Clientes. Lo que se transformaría en un servicio seguro y rentable. Lograndose negociaciones exitosas. ➤ No creo que existan factores que efecte la implementación de éste servicio. Solo se necesita la aprobación de la Compañía.
--	---

ANEXO 2
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO
PLAN PARA IMPLEMENTAR LA AMPLIACIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA
COORDINACIÓN DE VENTAS ESPECIALES DE
MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.

Fecha: Enero de 2013

JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO

Makro Comercializadora S.A. requiere diseñar un plan de implementación para la ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales, adicionando un nuevo proceso el cual cubra todas las necesidades y expectativas generales del Cliente Mayorista, como lo es, ofrecer un servicio de *Delivery*, donde sus productos se le puede hacer llegar a un destino previamente establecido por el Cliente, con el fin de ser más eficientes, ofreciendo un servicio más completo: Cotización, preparación de pedido, facturación y despacho de la mercancía (Servicio de *Delivery*).

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO

- Diagnosticar el estado actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.
- Evaluar diferentes escenarios que permitan prestar un buen servicio de *Delivery*.
- Diseñar las etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.
- Elaborar propuesta del servicio de *Delivery* a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

ENTREGABLES

- Diagnostico actual del servicio prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.
- Escenario que permitan prestar un buen servicio de *Delivery*.
- Propuesta del servicio de *Delivery* a ser prestado por la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.
- Etapas del plan de ampliación del servicio que ofrece la Coordinación de Ventas Especiales de Makro Comercializadora S.A.

SUPUESTOS

- Las Tiendas contarán con un nuevo servicio para los Clientes Mayoristas.
- Las Tiendas contarán con mayor fidelidad por parte de los Clientes.
- Las Tiendas aumentarán su cartera de Clientes.
- Las ventas de las tiendas aumentarán.

RESTRICCIONES

- Las tiendas en ningún momento dejarán de hacer sus rutinas, hasta tanto no estar definido los nuevos lineamientos a seguir.
- Las tiendas deberán enviar un informe semanal todos los lunes a la Gerencia Nacional de Clientes con las explicaciones de los resultados obtenidos la semana anterior.
- Las tiendas deberán enviar un informe mensual los primeros 7 días de cada mes a la Gerencia Nacional de Clientes con las explicaciones de los resultados obtenidos en el mes.
- Las tiendas no deberán modificar los formatos establecidos.

PATROCINADOR Y GERENTE DEL PROYECTO

Carlos Manuel Santos

Patrocinador

Cora Rojas

Gerente del Proyecto