

MAKRO Y LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION A TRAVES DE M40



YAIR NORBERTO HERNANDEZ PACHECO

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES BOGOTÁ
BOGOTÁ
2019**

YAIR NORBERTO HERNANDEZ PACHECO

Informe final de práctica presentando como opción de grado

Asesor

MARIO ADOLFO FORERO RODRIGUEZ

PROFESOR ASOCIADO PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES BOGOTÁ

BOGOTA

2019

Nota de aceptación

JULIAN DANIEL LOPEZ MURCIA

Decano Facultad de Ciencias Sociales

MARIO ADOLFO FORERO RODRIGUEZ

Director trabajo de grado

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado en primer lugar a Dios y en segundo lugar a mis padres, sin su esfuerzo no hubiera sido posible este logro tan importante, a mis maestros y todas las personas que me apoyaron en este camino de convertirme en profesional.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	8
BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	10
MOTIVOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA	12
M40	13
ORACLE	18
MESAS DE SOPORTE	19
CONCLUSIONES	22
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

Lista de imágenes

<u>1IMAGEN. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE M40 EN COLOMBIA.</u>	<u>14</u>
---	------------------

Glosario

1. ARO: marca propia de Makro
2. M&C: marca propia de Makro
3. M40: proyecto de Makro en 40 años
4. Cash and Carry: sistema de compra pague y lleve, usado por los retail en su mayoría
5. SHV: holding holandés
6. ORACLE: empresa implementadora de software

Introducción

Hoy en día, nos encontramos en un mundo globalizado, donde las multinacionales se han convertido en actores indispensables para el desarrollo de la economía de los países. La globalización conduce a un progreso económico, tecnológico, político a nivel mundial, y adicionalmente ha aportado que la conexión entre los mercados sea más funcional, por lo que las empresas se han visto en la obligación de expandirse más allá de sus territorios, para crecer y convertirse en empresas competitivas, que aportan nuevas ideas de negocios a diferentes partes del mundo.

Makro es una de las multinacionales que se está dando a la tarea de volver a reactivar lo que se propuso hace más de 50 años atrás, que fue encontrar en los mercados extranjeros una forma de crecer y reconstruirse, adaptando sus estrategias a la cultura y costumbres locales. A través de los años lo ha logrado y se ha enfocado en atraer el cliente a las tiendas, pero con los retos que surgen en lo que genera la globalización en el consumidor, se ha tenido que replantear procesos y estrategias.

Por eso en este trabajo se busca describir el modelo de internacionalización que se encuentra desarrollando Makro, llamado M40. Ver cuáles han sido los logros alcanzados en países extranjeros a través de este proceso y así mismo revisar un punto clave para que dicho proceso sea exitoso, como lo son las mesas de ayuda regionales. Debido a que llegar al exterior y consolidarse por medio de la modernización de la marca es un proceso que toma tiempo y que, dependiendo de la actividad de la empresa, su tamaño, casa matriz, etc., puede que no de los resultados esperados.

Debido a dichos procesos surge la duda de ¿Cuál ha sido el modelo o la estrategia aplicada por Makro para que M40 tenga el éxito que ha tenido a nivel internacional?, ¿Cómo la globalización y la tecnología han influido en el cambio y

apertura de tiendas digitales? Y

¿Cómo se puede mejorar la implementación de las mesas de ayuda, para que los procesos sean más rápidos y Makro Colombia se sume a la internacionalización que se busca?

Breve historia de la empresa

Makro es una cadena de tiendas de autoservicio al por mayor que nació en Holanda en 1968 y se fue expandiendo por Europa en 1970, para después expandirse por Asia y América en 1980. Makro vendió sus empresas en los Estados Unidos, pero conservo sus tiendas en Suramérica ubicadas en Brasil, Argentina, Perú, Colombia y Venezuela.

Esta empresa pertenece a un holding holandés llamado SHV que tiene más de 122 años de trayectoria y que es considerado uno de los grupos comerciales más grandes del mundo. SHV es una empresa con una gran diversidad económica dado a que tiene negocios en transporte, comercio minorista, petróleo, alimentos y servicios financieros.

Makro a través de los años ha cambiado su forma de trabajar y de implementar procesos alrededor del mundo, por eso es que se ha empezado a regir por las políticas de SHV, todo gira en torno a las directrices que el holding brinde.

La forma de trabajar de Makro en los diferentes países es distinta por las reglamentaciones y normas de cada país, lo que genera una comunicación diferente entre los Makro alrededor del mundo y no es posible entenderse en muchas ocasiones. Hasta hace unos años no ha sido tan grave este problema, pero con el tema de la globalización y la velocidad en la que va avanzando es necesario generar estrategias y buscar la forma de que Makro a nivel global hable un mismo idioma.

Ahora hablando de Makro Colombia, esta empresa se encuentra dividida por varias direcciones:

Dirección de planeación de demanda - Dirección comercial - Dirección de marketing - Dirección de surtido a tiendas - Dirección de recursos humanos - Dirección de finanzas - Dirección logística.

Área de Trabajo

El área comercial que es donde se va a realizar la práctica, es una de las más importantes de la empresa debido a que es el área encargada de traer proveedores y garantizar que los artículos lleguen a tienda para tener un nivel de servicio óptimo que asegure que el cliente vuelva. Por lo que los miembros de esta área deben estar en constante comunicación con las demás áreas.

Se va a trabajar desde la gerencia de cuidado personal y aseo del hogar y la labor principalmente es estar en contacto con proveedores, miembros de M40 y tiendas. Se debe garantizar que los proveedores entreguen la mercancía a tiempo en las tiendas y así mismo se debe revisar que el stock de las tiendas se venda y no se quede represado. Del mismo modo es importante tener un chequeo semanal de las ventas en el país, para ver si las ventas han aumentado o han disminuido.

Lo importante del trabajo que se debe realizar en el área comercial es saber manejar toda la información que Makro tiene como multinacional porque esta información es con la que se trabaja. Y la importancia de la forma de trabajar de los miembros del equipo de M40 nos ayuda a entender procesos de proveedores extranjeros ya que muchos de los productos son producidos en países como México y Perú.

Motivos de internacionalización de la marca

Según lo analizado del texto de Álvarez, Carrasco (2003), el desarrollo local de un retail consta de tres fases:

- *Establecimiento: la compañía desarrolla un formato de supla las necesidades del mercado.*
- *Expansión: el retail expandirá la operación geográficamente dentro del mercado doméstico.*
- *Saturación: el retail alcanza un punto tal de desarrollo local, que un mayor crecimiento solo proveerá beneficios ilimitados.*

Una vez que la compañía alcanza el punto de saturación, se enfrentará a dos opciones:

- *Internacionalización: la compañía puede buscar oportunidades internacionales una vez alcance el punto de saturación. Sin embargo, la internacionalización no es la consecuencia única o directa de la saturación.*
- *Diversificación en nuevas áreas de producto: se mantendrá dentro de la estructura de retail con la cual está familiarizada, sin embargo, esto puede llevarla hacia áreas comerciales no muy bien comprendidas y debilitarla debido al agotamiento de recursos financieros de la desviación de la visión estratégica.*

Por lo que se entiende que la marca actúa a través de sus operaciones y oportunidades que vea en otros mercados, para poder brindar agilidad a las falencias de su mercado local. Deben diseñar estrategias para que si ya tienen presencia a nivel internacional puedan mantenerla y de este modo se optimicen procesos para generar mayores ingresos.

Claramente existen diferentes teorías de la internacionalización pero en este trabajo, nos apoyaremos en la teoría Ecléctica de Duning, la cual propone que una empresa se decide a invertir en el extranjero si concurren tres factores, propiedad de activos intangibles o tangibles, capaces de ser invertidos de formar rentable, que la locación ofrezca ventajas para que la permanencia en el mercado sea acertada y que las empresas encuentren ventajoso explotar los activos ellas mismas en los países donde se encuentre. El conocido paradigma OLI (Ownership, location, internationalization). La cual permite entender de mejor forma lo propuesto en este trabajo.

M40

Como se mencionó anteriormente, actualmente en Makro se encuentran desarrollando una nueva estrategia que se llama M40, esta consiste principalmente en proyectar Makro a 40 años y así mismo implementar diferentes estrategias para que todos los Makro del mundo trabajen bajo una misma base de datos y manejen los mismos programas dentro de la empresa. Enfocándose en la internacionalización de la empresa, para que alrededor del mundo se sienta que es un solo Makro y no varios Makro con objetivos e ideas diferentes.

Este proyecto se encuentra dividido en varias etapas que se han ido realizando durante un periodo de tiempo de dos años, donde la planeación empieza desde los procesos más internos de Makro para después llevarse a cabo en las tiendas y lo que ve el cliente en la distribución de la mercancía en las mismas.

El proyecto M40 piensa en convertir a Makro en el Cash & Carry (Pague y lleve) más eficiente, moderno, competitivo y sustentable; preparado para el futuro. Por lo anterior tiene que empezar a crear procesos y herramientas que sean utilizadas por todos los trabajadores de Makro a nivel global. Lo importante es poder explotar las capacidades de todos los colaboradores de Makro y del mismo modo crear retos que estén dispuestos a aceptar para que sientan a Makro como suyo. El reto está en cambiar el chip de los colaboradores de Makro.



1Imagen. Etapas de implementación de M40 en Colombia. Tomada de la página Makronet.

Las etapas de implementación son un eje importante en el proceso de internacionalización que busca la empresa, porque están construyendo la ruta para que se pueda trabajar de una forma más segura y ágil. Recibiendo el apoyo desde el área comercial para identificar los puntos de inflexión en los que se puede trabajar.

El primer país en implementar M40 en Sur América fue Perú y todos los procesos dentro de Makro Perú mejoraron de forma significativa, dado que agilizo procesos en órdenes de compra, manejo de inventarios, manejo de información entre tiendas y la oficina central.

Colombia es un país que a nivel de mercado es muy complejo, donde satisfacer a los clientes es sumamente difícil por la situación económica tan variable, donde en un año se ve un gran crecimiento y el siguiente es mucho más lento. Por lo que apuntarle al crecimiento económico de Makro por medio de M40 es completamente distinto a todo el proceso que se realizó en Perú. Si es claro que vivimos en un mundo globalizado con una economía internacionalizada, pero los ingresos y la inversión de cada país son diferentes.

Por esta razón después de esta implementación se crearon mesas de soporte que se encargan de ayudar a todos los colaboradores de Makro a solucionar procesos y a facilitar cualquier tipo de información que se requiera

Principalmente lo que se busca con la implementación de M40 en Makro Colombia es poder posicionar la marca como un referente y una marca mundial que sea destacada, y que el cliente pueda ver el aporte y el ahorro que Makro le puede traer a su bolsillo. De este modo el cliente va a entender que Makro es una empresa de carácter internacional que puede ser alcanzada en cualquier parte del mundo que se encuentre la marca.

Para que el crecimiento y la internacionalización de la marca se terminen de ejecutar es importante no dejar de lado la modernización de las tiendas, es claro que Makro debe modernizarse y tratar de alcanzar a sus clientes por medio de herramientas tecnológicas como trabajan otras empresas, pero es importante llevar esa tecnología a las tiendas y lograr que los clientes cuando vayan a las tiendas se sientan atraídos y que sea agradable para ellos pasar por la tienda.

Especificando lo anterior lo que la marca debe lograr es que la tiendas participen en ese interés del cliente de tener lo que está en otros países, como por ejemplo hacer su propio check out al momento de pagar el mercado o tener la oportunidad de sentarse dentro de la tienda y tomar un café en alguna cafetería acogedora.

Como estos ejemplos existen una gran variedad, pero lo importante es lograr traer lo que está alrededor del mundo dentro de las tiendas.

Hoy en día Makro se encuentra compitiendo con plataformas online como Amazon, Merqueo, entre otras, que sus tiendas son los celulares o tabletas de las personas, por lo que el trabajo que realice en las etapas de implementación es crucial dado que se le debe transmitir al cliente la misma confianza y tranquilidad que le transmiten las tiendas online.

El trabajo se debe concentrar en transmitir al consumidor que si quiere un producto que proviene de otro país, acercándose a la tienda lo va encontrar y por temas de aranceles e impuestos, no se le va a cobrar una suma exagerada, sino que por el contrario se le va a brindar un mejor servicio con gran calidad que lo va a motivar a volver.

Es explotar esa integración económica que se da entre las economías domésticas y las economías internacionales que van a brindar un aporte significativo al crecimiento y modernización de Makro, soportado y apoyado por proveedores que están interesados en el mismo objetivo que es vender e internacionalizar sus marcas y sus economías.

Si Makro quiere ser vista como una multinacional exitosa, también debe intensificar el tema de las exportaciones e importaciones de lo que se conoce como Marca Propia. La marca propia son una variedad de productos de todo tipo que son producidos en primer lugar dentro de Colombia y que tienen el nombre de la marca de Makro, que son dos referencias diferentes, una llamada ARO y la otra M&C.

Dentro de estas marcas podemos encontrar gran variedad de productos como granos, papel higiénico, limpiadores, jamones, dulces, entre otros. Por lo que Makro Colombia tiene un plus sobre los demás Makro y es la producción y exportación de productos propios a otros países.

Herramienta que se puede utilizar dentro de M40 para pelear por el mercado por la internacionalización de Makro, también con la ayuda de las mesas de soporte que pueden brindar un acompañamiento y directriz en las políticas de importación de otros países.

Oracle

El proyecto de implementación de M40 genera una gran expectativa dentro de Makro Colombia, porque los resultados que se alcancen del mismo van a definir el futuro de la empresa y de la inversión que está haciendo el holding en este proyecto.

Por esta razón Makro se asoció con una multinacional que lleva más de 30 años en el mercado de Software, llamada Oracle. Oracle es una empresa que se encarga de brindar software con bases de datos para las empresas que llevan o manejan una información muy grande o pesada.

Básicamente lo que le brinda Oracle a Makro es un sistema que va a manejar ordenes de compras, manejo inventarios, codificaciones de productos nuevos, base de datos de proveedores nacionales e internacionales. Este sistema ya se está empezando a trabajar en toda la empresa, pero el único fin del mismo es que todos los Makro del mundo trabajen bajo el mismo sistema y que si se monta una Orden de compra de algún producto en Colombia, pero con un proveedor que está en Perú, el mismo viaje sin ningún problema.

Claramente es un trabajo difícil y la implementación hasta ahora está funcionando en un país y se está implementando en otro, con miles de pruebas y errores.

Mesas de Soporte

Hoy en día todos en Makro Colombia tienen que estar al tanto de las implementaciones que se están realizando y trabajar con el nuevo software, que, si es funcional con los procesos, pero que al mismo tiempo tiene una problemática a nivel de agilización de diferentes procesos, como solución de problemas al momento de subir órdenes de compra al sistema, comunicación con proveedores, acercamiento al cliente y revisar inventarios.

Es por eso que debe generarse una inversión al capital humano para que sean los encargados de apoyar a todos los miembros de la empresa, este tipo de inversión al capital humano debe ser un proceso seriamente estructurado para que la idea que se quiere transmitir sea la correcta y la apropiada.

Para este proceso es importante comunicarse con apoyadores que se encuentran en otros países y la respuesta en muchas ocasiones dura semanas en solucionarse, por lo que todo el proceso se retrasa y la empresa empieza a generar pérdidas.

Es cierto que se busca que todos los Makro hablen un mismo idioma y que sea un proceso más globalizado donde todos participen, pero el buscar que los colaboradores de Makro aprendan de la funcionalidad de dicho proceso lo que está generando es un retraso en la operación de un negocio que no para y no da esperas.

Viendo desde procesos internos con los cuales se ha tenido la oportunidad de trabajar y de implementar, con los cuales he tenido dificultades técnicas al momento de su empleo, surgió una inquietud y unas posibles respuestas al problema de fondo que viene siendo el tiempo y la diferencia de horarios y asistencias en los diferentes países.

Para poder dar rapidez a la solución de los problemas es importante pensar y crear una mesa de soporte para cada país lo que va a llevar a una respuesta más

eficiente y rápida. Claramente estas mesas de soporte tienen que estar en contacto entre si y todas trabajar bajo una misma directriz.

Lo que se propone realizar para lograr crear mesas de soporte en cada país es en este caso primordial Makro Colombia, llegar a crear el área de soporte donde estén personas especializadas en temas relacionados con el software y disponibles para que las ventas se mantengan de forma estable. En un principio exportando conocimiento a través de ingenieros que viajarían a implementar y explicar las funciones.

En segundo lugar, el que se cree esta área va a generar empleo y va a aportar a que personas dispuestas a aprender y capacitarse para brindar un servicio tengan un trabajo estable. Por lo que la tasa de desempleo en el país también va a disminuir.

En tercer lugar, el que se tenga una oficina de soporte dentro del mismo país, va a llevar a reducir costos porque el soporte se está teniendo al mismo instante y no se está sobrecargando una sola mesa de soporte para diferentes países.

En cuarto lugar, la economía no solo de Makro, sino del país se va a ver impactada positivamente dado que se está realizando una inversión dentro de una empresa que se encuentra dentro del país, hecho que va a dar más confianza a nivel internacional para que otras empresas vengán a invertir.

En quinto lugar, al tener una mesa de soporte por cada país va a ayudar a que se creen nuevas funcionalidades y a que los miembros de esta área puedan trabajar de forma continua y de la mano con problemas del día a día para buscar las soluciones que se esperan alcanzar.

Estas áreas que se proponen estar en cada país como se dijo anteriormente van a estar conectadas entre sí y van a estar al día de diferentes problemas que surjan en cada país.

Esta propuesta se hace por que todas las áreas de Makro en el mundo se han conectado en algún momento por medio de asambleas donde van representantes de cada país a exponer ideas y a trabajar en una construcción conjunta, por eso la propuesta de que esta área surja en cada país y no se dependa de una sola.

Lo importante de esta propuesta es que se cuenta dos multinacionales que están directamente trabajando en un proyecto de implementación para que sean más funcionales los procesos y todos hablen un solo idioma. Makro y Oracle pueden soportar y crear una estrategia que se sume a crear una mesa de soporte en cada país que al mismo tiempo sea internacional porque trabajan y se entienden entre todas.

Esta es una inversión que, así como muchas, puede impulsar diferentes aspectos de la globalización como la economía, empleo y exportación de conocimiento.

Conclusiones

Las multinacionales hoy en día son un eje importante en el funcionamiento de una economía global y que la gran mayoría busquen la internacionalización de las mismas genera una gran incertidumbre por el reto que muchas enfrentan y al mismo tiempo confianza porque muestra que se da una apertura de mercado que puede apoyar la economía mundial.

Entender que el proyecto de M40 es un proyecto que busca modernizar una empresa y al mismo tiempo busca internacionalizarla aún más es un gran paso para el objetivo que busca Makro como empresa, pero se pueden abordar así mismo otros temas que también van a generar un avance positivo y van a ayudar a incrementar las ventas como la creación de más mesas de apoyo en cada país y la importación de las marcas propias (ARO y M&C).

La competencia y la modernización siempre van a existir, es por eso que no se debe esperar tanto tiempo para la implementación de estrategias económicas que van a apoyar el crecimiento de economías nacionales e internacionales. Es importante que si existe la oportunidad de avanzar hacia una economía mas duradera con tendencia a la internacionalización se aproveche la oportunidad.

Desde el área comercial donde se realizó la practica laboral es muy fácil evidenciar este tipo de problemas, debido a la constante comunicación con las otras áreas y poder ver los puntos más frágiles que se dan en este tipo de negocio, abre la puerta para querer mejorar dichas falencias. Makro Colombia tiene oportunidad de crecer y de internacionalizar aún más su economía, enfocándose en competir sanamente, pero viendo al futuro.

Apoyándose de los proveedores que en su mayoría son extranjeros para que se pueda alcanzar el objetivo, en estos tipos de negocios ellos son los socios que se requieren porque si Makro vende ellos también van a vender.

Referencias Bibliográficas

- Makrovirtual (2014) Historia de Makro Supermayorista en Colombia. Obtenido de. <http://www.makrovirtual.com/>
- Makronet (2018) Plataforma estratégica. Obtenido de. <http://www.makronet.com>
- Álvarez, M., Carrasco, A., & Ochoa, C. (2003). Repositorio académico de la Universidad de Chile. Obtenido de Fracaso en la internacionalización del Retail: revisión bibliográfica y análisis de casos Chilenos. Tomado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108165/alvarez_m.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hernandez, D., Parra, Y., (2012). Facultad de estudios en ambientes virtuales. Obtenido de Analisis de las teorías de los negocios internacionales. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2775/casachary2012.pdf?sequence=2>