

Plan de mejora para el fortalecimiento de la gestión logística y operativa de la distribuidora de productos PepsiCo en Duitama, Boyacá.

Opción de grado:
Plan de Mejora Practica Nacional de la empresa JUAN CARLOS OZUNA,
distribuidora productos PepsiCo

Autor:
Andrés Julián Ozuna Casallas

Título por el que opta:
Negociador Internacional

Tutor:
Luis Felipe Camacho Carvajal

Facultad de Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomas
Seccional Tunja
2026

Plan de mejora para el fortalecimiento de la gestión logística y operativa de la distribuidora de productos PepsiCo en Duitama, Boyacá.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito desarrollar un Plan de Mejora orientado al fortalecimiento de la gestión logística y operativa de una empresa distribuidora de productos PepsiCo ubicada en Duitama, Boyacá. La propuesta surge a partir de la necesidad de mejorar la eficiencia de los procesos de distribución y optimizar el uso de los recursos disponibles, teniendo en cuenta los cambios en los costos operativos y las condiciones actuales del mercado.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un análisis de los principales procesos relacionados con la operación logística de la organización, identificando oportunidades de mejora en aspectos como la gestión de rutas, distribución de productos, manejo de inventarios y control de los costos asociados a la operación. A partir de este diagnóstico, se plantearon iniciativas estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia de los procesos, fortalecer el seguimiento de las actividades y facilitar la toma de decisiones mediante el establecimiento de metas e indicadores de gestión.

El Plan de Mejora busca contribuir al fortalecimiento de la operación de la empresa mediante estrategias que permitan optimizar los recursos, reducir costos innecesarios, mejorar la gestión logística y mantener la calidad del servicio ofrecido a los clientes. De esta manera, la propuesta pretende generar una estructura operativa más eficiente y adaptable a las condiciones cambiantes del mercado, contribuyendo al mantenimiento de la competitividad y la rentabilidad de la organización.

ABSTRACT

This project aims to develop an Improvement Plan focused on strengthening the logistics and operational management of a company that distributes PepsiCo products in Duitama, Boyacá. The proposal arises from the need to improve the efficiency of distribution processes and optimize the use of available resources, considering changes in operating costs and current market conditions.

To develop the project, an analysis of the main processes related to the organization's logistics operations was conducted, identifying opportunities for improvement in areas such as route management, product distribution, inventory management, and control of operating costs. Based on this diagnosis, strategic initiatives were proposed to improve process efficiency, strengthen activity monitoring, and facilitate decision-making through the establishment of goals and performance indicators.

The Improvement Plan seeks to contribute to strengthening the company's operations through strategies aimed at optimizing resources, reducing unnecessary costs, improving logistics management, and maintaining the quality of service provided to customers. In this way, the



proposal aims to establish a more efficient operational structure that can adapt to changing market conditions, contributing to the organization's competitiveness and profitability.

PALABRAS CLAVE

Gestión logística, distribución, optimización de recursos, costos operativos, plan de mejora, competitividad.

INTRODUCCIÓN.

En el contexto empresarial, las distribuidoras de alimentos de conveniencia presentan constantes cambios económicos, sociales y gubernamentales que afectan directamente sus operaciones y procesos internos como por ejemplo el aumento del salario mínimo decretado el año 2026 , las variaciones en el precio del combustible, los gastos asociados al mantenimiento de los vehículos, las exigencias de los clientes y la necesidad de realizar entregas cada vez más eficientes. Estos cambios afectaron los costos asociados a la contratación y operación de las empresas relacionadas con las actividades logísticas, el transporte, la asignación de personal y la planeación de rutas.

La distribuidora JUAN CARLOS OZUNA (persona natural), ubicada en la ciudad de Duitama, encargada de la comercialización y distribución de productos de PepsiCo. Durante el periodo de cambios en los costos la empresa identificó la necesidad de revisar y ajustar algunos procesos relacionados con la gestión de rutas y la operación logística. puesto que se percibieron aumentos en costos de factores propios de la actividad de distribución, como los costos de combustible, mantenimiento de los vehículos, distancias recorridas, cantidad de clientes atendidos y características de las rutas.

El presente proyecto tiene como propósito analizar y proponer mejoras en la gestión de rutas y los procesos logísticos de la distribuidora, con el fin de optimizar los recursos operativos y reducir los costos de distribución.

JUSTIFICACIÓN.

Se ha generado la necesidad de implementar estrategias que permitan optimizar los recursos y mantener la competitividad de la organización dentro del mercado local, donde los aumentos en los costos durante el año 2026, junto con la necesidad de mantener la rentabilidad de la empresa, representan un desafío para el desarrollo eficiente de sus actividades. A esto se suman factores como el incremento de los costos laborales, los gastos asociados al transporte y mantenimiento de los vehículos, las variaciones en el precio del combustible y la necesidad de mejorar la gestión de los recursos destinados a las actividades de distribución.

De igual manera, las condiciones actuales del mercado exigen que las organizaciones sean capaces de adaptarse a los cambios y responder de manera eficiente a las necesidades de sus clientes. Para una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, resulta

fundamental contar con procesos logísticos adecuados que permitan realizar una correcta planificación de las rutas, optimizar los tiempos de entrega, controlar los costos operativos y garantizar la disponibilidad de los productos.

Una gestión eficiente de rutas es necesaria en la distribuidora, para influir directamente en aspectos como los tiempos de entrega, costos de transporte, productividad del personal y nivel de servicio al cliente. Una inadecuada planificación puede generar recorridos innecesarios, mayores gastos operativos y una disminución en la eficiencia de las actividades comerciales y de distribución.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN.

¿Qué estrategias puede implementar la distribuidora JUAN CARLOS OZUNA (persona natural) en su región de operaciones para la optimización de los procesos logísticos, eficiencia operativa y planeación financiera de las estrategias iniciadas enero de 2026?

ESTUDIO DE LA EMPRESA.

A partir del 2003 hasta el 2020, la empresa, Juan Carlos Ozuna Nuñez, se hizo cargo como distribuidor de productos PepsiCo. Inicialmente en la ciudad de Duitama, Susacon, Soata, Tipacoque, Guatavita, La Uvita, San Mateo, Guacamayas, Panqueba, El Espino, Chisca, Güicán, El Cocuy y Chita. Después del año 2020, decidió quedarse solamente con la ciudad de Duitama. La empresa a consolidado su desarrollo de la siguiente manera:

MISION: Nuestra misión es ofrecer productos de la más alta calidad a precios accesibles, permitiendo a nuestros clientes obtener excelentes rendimientos. A través de relaciones comerciales sólidas y duraderas, nos esforzamos por ser el socio preferido en el mundo de los snacks.

VISION: Para el año 2030, nos consolidaremos como la distribuidora líder y única de snacks y alimentos saludables en la ciudad de Duitama. Nuestra visión va más allá de lo comercial, aspiramos a ser ejemplares modelos ambientales, sociales y económicos en nuestra área de influencia.

VALORES CORPORATIVOS:

- Nuestros clientes y consumidores son lo primero en nuestra organización.
- Basamos nuestro éxito en la calidad, servicio y compromiso.
- Nuestro fundamento laboral está dirigido a la cooperación y el trabajo en equipo.
- Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- Mística: Realizamos nuestro trabajo perfecto desde el principio, con la certeza de entregar siempre lo mejor

Trabajar con productos PepsiCo, al ser una marca reconocida en el mercado, debido a su larga trayectoria, calidad e innovación en el sector de alimentos, cuenta con una ventaja competitiva en productos clave como los Doritos, Choclitos y la línea de galletas Chokis, los cuales representan

una ventaja competitiva significativa debido a su alto nivel de recordación de marca, preferencia del consumidor y rotación constante en los puntos de venta. Al distribuir productos de PepsiCo, la empresa actualmente se mantiene en la primera posición en la distribución de snacks en la ciudad de Duitama con un claro potencial de mercado.

ANTECEDENTES.

En el año 2025, la distribuidora cuenta con seis rutas de distribución, cinco de preventiva y una de auto venta, dividida en distintos sectores de la ciudad de Duitama (Juan Grande, La Gruta, Centro, Terminal y Especializada). Cuenta con una base de 1640 clientes, donde se atienden aproximadamente 50 clientes diarios por cada ruta. Cada vendedor y entregador gana un salario de mínimo de 2'000.000 de pesos, además, incluye todo lo de ley (salud, pensión, horas extra, etc.)

Cada ruta utiliza vehículos Chevrolet super carry modelo 2005, cinco de ellas son propias de la distribuidora y una es independiente de la ruta de auto venta, donde se realizan entregas de 280 pedidos a la semana por ruta. Las rutas se manejan por sectores donde inicialmente se realiza la visita previa del preventista asignado, donde se realiza la toma del pedido por cliente, para posteriormente darle al día siguiente de la visita la entrega de su pedido, en el caso de la auto venta, se realizan las dos acciones en el mismo día, y cada ruta tiene un tiempo estimado de entregas de nueve horas diarias (7am-12pm y 2pm-6pm) aunque usualmente demoran mucho menos de lo establecido.

Mensualmente cada vehículo mantiene un costo de \$540.000 pesos mensuales, donde se incluyen gastos de gasolina, parqueaderos y gastos varios como lo son montajes de llantas, aceite, etc. En gasolina semanalmente se estima un gasto de \$104.002 pesos aproximadamente por ruta, además, suele haber un porcentaje bajo de devoluciones por cada ruta, el dato es variable según la semana. Todo lo anterior ha significado un incremento importante en la nómina y gastos de la empresa a partir del 2026 debido al incremento del salario mínimo pactado por el gobierno colombiano a inicios del año, y el alza de precios que ese movimiento implicó.

Actualmente, durante el desarrollo de sus operaciones se han identificado inconvenientes relacionados con tiempos de entrega, incremento en costos de transporte y recorridos poco optimizados, debido a la falta de optimización de tiempos, donde se han evidenciado recorridos innecesarios o muy similares entre una ruta y otra, lo cual genera variables desfavorables para los clientes, generando el rechazo de los pedidos por “falta de dinero” o “el día de visita no es el adecuado”, por lo tanto, se fuerza al entregar a pasar en distintos horarios realizando repasos que aumentan el uso de combustible adicionando más gastos, o por ende, la devolución de los productos.

Por lo tanto, se debe realizar como prioridad la mejora y optimización de las rutas, gestionando la ciudad de una manera más óptima tanto para el cliente, como para el entregador, y mejorar la situación financiera de la distribuidora reduciendo gastos en gasolina y la nómina general de la empresa.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Se presenta información correspondiente al periodo comprendido entre junio de 2025 y julio de 2026 sobre variables relacionadas con los costos operativos, costos laborales, distribución de productos, gestión de rutas, manejo de inventarios y comportamiento de las ventas, las cuales permiten evidenciar el estado actual de la empresa y su entorno de mercado. Adicionalmente, se utiliza información del contexto económico y comercial que permite identificar factores externos que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la organización. Como herramientas de diagnóstico se emplean la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

DIAGNOSTICO.

La Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) se elaboró a partir del análisis de la información interna recopilada durante el periodo comprendido entre junio de 2025 y julio de 2026. Para su construcción se revisaron diferentes aspectos relacionados con la gestión logística y operativa de la empresa, entre ellos la distribución de productos, gestión de rutas, manejo de inventarios, utilización de recursos, servicio al cliente y control de los procesos.

De la tabla podemos concluir el buen manejo de personal que tiene la distribuidora contando con personal con más de 1 año de experiencia, su conocimiento del mercado y de sus clientes. Pero, asimismo, tienen fuertes debilidades respecto al control y manejo de las distintas cadenas de distribución. es decir, la distribuidora tiene el conocimiento adecuado de sus rutas logísticas y buena calidad de atención con sus clientes, pero no manejan un control en factores como el uso del combustible o del manejo de sus rutas. Además, tienen las herramientas adecuadas para una mejor organización dentro y fuera de la distribuidora.

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

La Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los principales factores internos de una organización, determinando sus fortalezas y debilidades en diferentes áreas de la empresa. Esta herramienta facilita el análisis de la situación interna y permite establecer cuáles son los aspectos que requieren mayor atención para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para el presente proyecto se utilizará la matriz PCI debido a que permite analizar específicamente aquellos factores internos relacionados con la gestión de rutas y los procesos logísticos de la distribuidora. De esta manera, se podrán identificar las capacidades y dificultades que actualmente influyen en aspectos como la planeación de rutas, utilización de vehículos, costos de distribución, manejo del personal, tecnología y eficiencia de las entregas.

Tabla 1

La Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

FACTOR INTERNO	TIPO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Experiencia del personal en las rutas de distribución	F	0.15	4	0.6
Conocimiento de clientes y zonas de distribución	F	0.15	4	0.6
Relación con los clientes	F	0.12	3	0.36
Planificación de rutas	D	0.05	1	0.05
Control de los tiempos de entrega	D	0.09	2	0.18
Herramientas para optimización de rutas	F	0.15	4	0.6
Costos de combustible	D	0.07	2	0.14
Seguimiento de las rutas	D	0.08	2	0.16
Disponibilidad de vehículos	D	0.06	1	0.06
Capacidad de respuesta ante cambios en la demanda	D	0.08	2	0.16
TOTAL		1		2.91

Fuente: propia con base en información interna proporcionada por la empresa
 Nota: La lectura de la tabla se relaciona a continuación; Tipo, F=Fortaleza, D: Debilidad;
 CALIFICACION: 1 - Debilidad mayor; 2 - Debilidad menor; 3 – Fortaleza menor; 4 – Fortaleza mayor;
 RESULTADO: Menor a 2.5: predominan más las debilidades; Mayor a 3: predominan más las fortalezas



MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) se elaboró a partir del análisis de la información recopilada durante el periodo comprendido entre junio de 2025 y julio de 2026, considerando factores externos que pueden influir en el desempeño de la empresa y en el desarrollo de sus actividades. Para su construcción se analizaron diferentes aspectos del entorno relacionados con factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y del mercado,

Se permitió identificar las principales oportunidades que la empresa puede aprovechar y las amenazas que debe considerar dentro de su planificación estratégica. Permitiendo formular estrategias acordes con las condiciones internas y externas de la organización.

La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y evaluar los principales factores externos que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño de una organización. A diferencia de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), que analiza las condiciones y capacidades propias de la empresa, la POAM se concentra en aquellos elementos del entorno sobre los cuales la organización tiene un control limitado. Para el presente proyecto se utilizará la matriz POAM con el propósito de analizar los factores externos que pueden afectar los procesos logísticos y la gestión de rutas de la distribuidora. Entre estos factores se encuentran las condiciones económicas, los cambios en los costos laborales, las variaciones en el precio del combustible, las condiciones de infraestructura vial, los avances tecnológicos, los cambios en la demanda y las condiciones del mercado.

Tabla 2

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTOR EXTERNO	ENTORNO	TIPO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Incremento del salario mínimo y costos laborales	Económico	A	0.03	1	0.03
Incremento en el precio del combustible	Económico	A	0.05	2	0.1
Aumento de los costos de mantenimiento vehicular	Económico	A	0.06	2	0.12
Variación en la capacidad de	Económico	A	0.05	2	0.1

FACTOR EXTERNO	ENTORNO	TIPO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
compra de los consumidores					
Inflación y aumento general de costos operativos	Económico	A	0.06	2	0.12
Cambios en la legislación laboral	Político/Legal	A	0.05	2	0.1
Regulaciones relacionadas con el transporte y distribución	Político/Legal	A	0.05	2	0.1
Estado y condiciones de las vías de distribución	Infraestructura	A	0.09	2	0.18
Restricciones de movilidad y dificultades de acceso a determinadas zonas	Infraestructura	A	0.06	2	0.12
Disponibilidad de software para optimización de rutas	Tecnológico	O	0.10	4	0.4
Desarrollo de sistemas de seguimiento GPS y geolocalización	Tecnológico	O	0.07	4	0.14
Disponibilidad de herramientas digitales para	Tecnológico	O	0.10	3	0.3



FACTOR EXTERNO	ENTORNO	TIPO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
control de entregas					
Crecimiento o variación de la demanda de productos	Mercado	O	0.10	3	0.3
Cambios en las necesidades y exigencias de los clientes	Mercado	O	0.08	3	0.24
Incremento de la competencia en el sector de distribución	Mercado	A	0.05	2	0.1
TOTAL			1		2.45

Fuente: propia con base en información interna proporcionada por la empresa

Nota: La lectura de la tabla se relaciona a continuación; A: Amenazas; O; Oportunidades

MATRIZ DE DEBIIDADES, OPORTNIDADES, FORTALEZAS, Y AMENAZAS (DOFA)

La matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) se elaboró tomando como base los resultados obtenidos mediante la Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Su propósito fue integrar los principales factores internos y externos identificados durante el diagnóstico de la organización, con el fin de establecer estrategias que respondan a las condiciones actuales de la empresa y su entorno.

Finalmente, las estrategias obtenidas mediante la matriz DOFA fueron utilizadas como base para la formulación de las iniciativas estratégicas del Plan de Mejora, permitiendo orientar las acciones propuestas hacia el fortalecimiento de la gestión logística y operativa de la organización.

La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite relacionar los factores internos y externos identificados previamente en la organización. Su nombre corresponde a las iniciales de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y permite establecer estrategias a partir de la relación entre estos elementos.

La matriz DOFA se utilizará como herramienta complementaria a las matrices PCI y POAM, con el propósito de integrar los principales factores identificados en el análisis interno y externo de la distribuidora.

Tabla 3
Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas (DOFA)



Fuente: datos utilizados de las matriz POAM y PCI

PROPUESTA DE MEJORA

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y proponer mejoras en la gestión de rutas y los procesos logísticos de la distribuidora de productos PepsiCo, con el fin de optimizar los recursos operativos, reducir costos de distribución y mejorar la eficiencia en las entregas.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MEJORA

- Identificar las principales dificultades en la gestión de rutas y los procesos logísticos de la distribuidora.

- Analizar el impacto de estas dificultades en los costos de distribución y la eficiencia de las entregas.
- Proponer estrategias de mejora para optimizar la gestión de rutas y los procesos logísticos de la distribuidora.

3. INICIATIVAS ESTRATEGICAS

- **Optimización de rutas de distribución:**

Se puede identificar gracias a las matrices realizadas la necesidad de mejorar la gestión de las rutas de distribución de la empresa, debido a la incidencia que tienen los tiempos de desplazamiento, las distancias recorridas y la utilización de los vehículos sobre los costos y la eficiencia de la operación logística, datos mencionados también en los antecedentes de la distribuidora.

Por esta razón, se propone realizar un proceso de análisis y optimización de las rutas actuales, teniendo en cuenta variables como la ubicación de los clientes, frecuencia de visita, volumen de pedidos, capacidad de los vehículos, distancia recorrida

La iniciativa busca determinar si la distribución actual de los clientes entre las diferentes rutas responde de manera eficiente a las necesidades de la empresa o si existen oportunidades de reorganización que permitan reducir desplazamientos innecesarios, mejorar el aprovechamiento de los vehículos y disminuir los costos asociados al transporte.

Para medir los resultados de esta iniciativa se propone realizar un seguimiento al costo promedio por ruta, el cumplimiento de las entregas y el tiempo promedio de distribución. Estos indicadores permitirán comparar el comportamiento de la operación antes y después de la implementación de las mejoras, con el propósito de determinar si la reorganización de las rutas genera una reducción de los costos y una mejora en la eficiencia de la distribución.

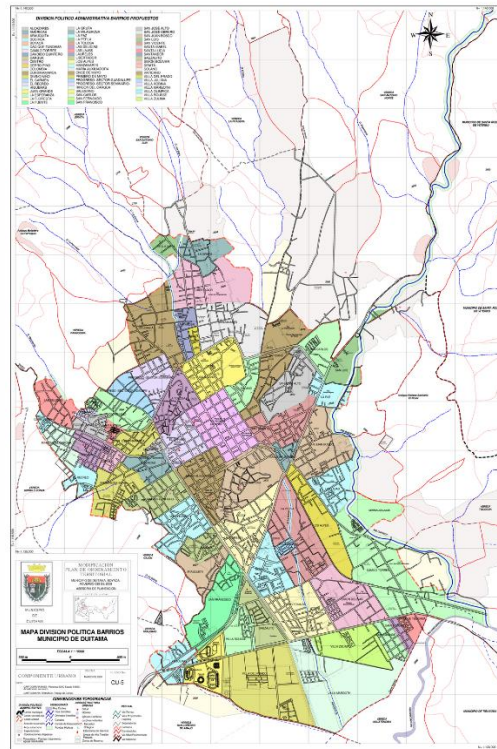


Tabla 4
Iniciativas estrategicas

ACTIVIDAD		DESCRIPCION
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	DE	Actualmente se manejan 6 rutas de distribución divididas en diferentes sectores de la ciudad (Juan grande, Terminal, La gruta, Centro, Especializada y Autoventa), con una base de datos en aumento de 1640 clientes en la ciudad, donde están distribuidos según el sector de la ruta, teniendo en cuenta barrios, plazas, minimercados, etc. Los tiempos de entrega se manejan según la complejidad del día, pero cada una maneja un tiempo aproximado de 6 horas de entrega total, el tiempo es variable según el tipo de cliente final. Diariamente se hace la entrega de 50 pedidos aproximadamente, sujeto a variables de extra-rutas, y se utilizan 5 Chevrolet super carry 2005 dividida en cada una de las rutas, a excepción de la ruta de autoventa debido a que es una ruta independiente de las de preventa.
CARACTERIZACION DE LAS RUTAS	DE	Las rutas están divididas por 6 sectores de la ciudad, donde están la ruta del simón bolívar, juan grande, la gruta, centro, specialized y por último la autoventa, que es una ruta independiente que se encarga de los exteriores de la ciudad,
ANALISIS DE LOS RECORRIDOS	DE	Medir los recorridos es complicado debido a las variables que se presentan el día a día, como lo pueden ser las extra-rutas, los pagos tardíos de los clientes o misma devolución de los pedidos. Pero por lo general se manejan tiempos adecuados en la entrega de los pedidos, durando aproximadamente 6 horas en la entrega total, con un promedio de entrega entre 45 y 60 pedidos.
IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES	DE	Duitama no es una ciudad grande para justificar la gran cantidad de rutas que hay actualmente, donde se evidencian el encuentro continuo de los ejecutores en sus entregas, por lo extendidos y desorganizados planteamientos de los sectores de las rutas,
DISEÑO DE RUTAS ALTERNATIVAS	DE	El objetivo principal es eliminar la ruta de juan grande, donde se pueden repartir clientes a cada una de las rutas

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
	restantes, donde la ruta del Terminal pasaría a llamarse Simón Bolívar, donde se le asignaría el terminal de transportes de Duitama y barrios como villas del mundial, Arauquita y los laureles. La ruta de la gruta recibiría los barrios del Boyacá, cerro pino, el divino niño y belicias. El centro recibiría el barrio san Fernando, cerrito encantado, cargua y un pequeño sector del barrio Boyacá, la ruta specialized sería la que menos impacto en cantidad de clientes recibiría, pero a cambio sería la encargada de todos los minimercados de la ciudad. Finalmente, la ruta de autoventa recibiría
COMPARACION	La idea es que se retiren gastos en nómina, al retirar una ruta, tanto el puesto de preventista y de entregador de la misma serán innecesarios, además, de ahorrar el gasto en mantenimientos y gasolina, debido a la nueva organización de las rutas donde se optimizaran estos gastos, y por consiguiente, dejar de usar otro vehículo y aprovechándolo como carry de repuesto. A cambio, de un pequeño incremento estimado de 1 hora en la entrega de los pedidos, también de la visita de los clientes en la preventa y autoventa.
PROPUESTA FINAL	Eliminar la ruta de juan grande, para optimizar gastos y manejo en las rutas logísticas de la distribuidora.

Imagen 1
Mapa político de barrios de Duitama, Boyacá.



4. METAS DEL PLAN DE MEJORA:

Las metas se encuentran orientadas principalmente a la optimización de los recorridos, reducción de costos, aprovechamiento de los recursos disponibles y mejoramiento de la eficiencia en las entregas. Para su seguimiento se establecerán indicadores que permitan comparar la situación actual de la empresa con los resultados esperados después de la implementación de las propuestas.

- Disminuir el costo promedio asociado a cada ruta.
- Mejorar el nivel de utilización de la capacidad disponible de los vehículos.
- Implementar un sistema de indicadores para el seguimiento de las rutas.
- Evaluar e implementar una herramienta para apoyar la planificación y seguimiento de rutas.
- Mejorar el porcentaje de entregas realizadas dentro del tiempo establecido.
- Reducir costos laborales de la distribuidora.

5. Indicadores para medir los resultados del plan de mejora



Para evaluar los resultados del plan de mejora propuesto, se establecerán indicadores de gestión que permitan medir los cambios generados en la operación logística de la distribuidora. Estos indicadores permitirán realizar una comparación entre la situación actual y los resultados obtenidos después de la implementación de las acciones propuestas, especialmente en aspectos relacionados con los tiempos de distribución, costos operativos y cumplimiento de las entregas.

La utilización de estos indicadores permitirá comparar el comportamiento de los procesos antes y después de la implementación de las iniciativas estratégicas, facilitando la identificación de avances y posibles desviaciones frente a las metas establecidas. De esta manera, los indicadores funcionan como una herramienta de seguimiento que permite determinar si las acciones propuestas contribuyen efectivamente al fortalecimiento de la gestión logística y operativa de la empresa.

Tabla 5
Indicadores para demostrar el plan de mejora

OBJETIVO RELACIONADO	ASPECTO DE SEGUIMIENTO	LINEA BASE	OBJETIVO DE MEJORA	FRECUENCIA	RESULTADOS ESPERADOS
Reducir costos de distribución	Simón Bolívar: 500.000 Juan Grande: 600.000 La Gruta: 510.000 Centro: 480.000 Specilized: 525.000 NOMINA: 24'724.257	Tope de gastos totales: 30'000.000	Al ser solo 4 rutas de preventa, la idea es reducir todos los gastos totales: Terminal: 500.000 La gruta: 550.000 Centro: 600.000 Specialized: 400.000 NOMINA: 24'200.943	Mensual	Datos aproximados mensualmente año 2025: 27'339.257 Resultados esperados en el 2026: 24'200.943 Diferencia: 3'138.314 menos, además de la reducción en la nómina que da un valor de 4'000.000 de pesos. En total se reducirían 7'138.314 pesos.
Mejorar eficiencia de las rutas	Entre 6 y 7 horas al día, sin incluir horarios de	8 horas, 60 pedidos diarios.	Incrementar las entregas a 8 horas, y aumentar la entrega de pedidos	Mensual	Leve incremento en el horario laboral para aumentar la

OBJETIVO RELACIONADO	ASPECTO DE SEGUIMIENTO	LINEA BASE	OBJETIVO DE MEJORA	FRECUENCIA	RESULTADOS ESPERADOS
	almuerzo (7am-3pm). Además, existe la entrega promedio de 45 a 50 pedidos diarios.		en 10 pedidos por día aproximadamente.		eficiencia de entrega y aprovechar el almacenamiento total de las carries.
Mejorar el servicio al cliente	85% de efectividad de entrega de pedidos	95% de efectividad en entrega de pedidos	Aumentar la estadística de entrega en un 92% de efectividad de entrega y visita del cliente.	Mensual	Aumentar en un 7% la entrega total de los pedidos diarios dado a la restructuración de las rutas y su mejor sectorización.
Reducir gastos de transporte	Simón Bolívar: 400.000 Juan Grande: 500.000 La Gruta: 410.000 Centro: 380.000 Specialized: 425.000	Consumo total de gasolina: 2'200.000	Al ser solo 4 rutas de preventiva, la idea es reducir todos los gastos totales: Terminal: 450.000 La gruta: 500.000 Centro: 550.000 Specialized: 350.000 NOMINA: 24'200.943	Mensual	Al eliminar una ruta, el uso del vehículo sobrante pasaría ser un repuesto en caso de emergencias, por lo tanto, se estima un gasto mensual en las 4 rutas de 1'850.000 en gasolina, por lo tanto habrá un ahorro de 265.000 pesos en gasolina.

Fuente: propia con base en información interna proporcionada por la empresa

Notas: La lectura de la tabla se relaciona a continuación: Objetivo relacionado, conforme a las metas mencionadas anteriormente. Aspecto de seguimiento, datos de la distribuidora en su actualidad, sin cambios todavía. Línea base, lo que la distribuidora tiene estipulado aceptar sin afectaciones futuras, tope máximo. Objetivo de mejora, lo que se busca mejorar según el objetivo relacionado. Frecuencia, datos mensuales.

Resultados esperados, la medición del cumplimiento del plan de mejora propuesto con datos que lo respalden.

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORA

Para garantizar la adecuada implementación del Plan de Mejora, se establecen estrategias orientadas a facilitar la ejecución, seguimiento y evaluación de las iniciativas propuestas. Estas estrategias buscan que las acciones planteadas puedan integrarse progresivamente a las actividades habituales de la organización, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las condiciones actuales de su operación.

La implementación se plantea de manera gradual, priorizando aquellas acciones que pueden generar un mayor impacto sobre la gestión logística y operativa de la empresa. Para ello, se considera necesario establecer responsables para el desarrollo de las actividades, definir periodos de seguimiento y utilizar los aspectos de seguimiento establecidos previamente, con el propósito de evaluar los cambios generados y realizar los ajustes necesarios durante el proceso.

Entre las principales estrategias para la implementación del Plan de Mejora se encuentran la reorganización y seguimiento de las rutas de distribución, el control periódico de los costos operativos, el fortalecimiento de los procesos de gestión de inventarios y el seguimiento continuo de los resultados obtenidos. Estas acciones permitirán facilitar la toma de decisiones y promover una cultura de revisión y mejora continua dentro de la organización.

Para ello, se realizarán los cambios respectivos en la eliminación de la ruta de Juan grande, para ello se tendrá que realizar una reunión con el equipo de trabajo de preventa y autoventa, con los auxiliares administrativos y la líder de ventas de PepsiCo, para reestructurar de una manera adecuada los sectores a repartir de la ruta eliminada. Asimismo, los ejecutores tendrán la tarea de dar la voz a voz a los clientes para tomar en cuenta los días adecuados para su visita a la hora de entregar los pedidos, y así tener una mejor organización de la ciudad a la hora de realizar entregas. Por otro lado, los gastos en Nomina se verán reducidos por la reducción de personal que tendrá la distribuidora, además, al realizar una reestructuración de las rutas, se verán reflejados los gastos en los vehículos de entrega, donde se evitarán hacer recorridos innecesarios y más organizados y sin incumplir los horarios laborales de los ejecutores y vendedores. Se dará soporte de resultados gracias a la implementación de PepsiCo del uso de dispositivos móviles para facilitar los movimientos de entrega y satisfacción al cliente, con aplicaciones con beneficios de compra como MiNegocio+ para los clientes. Para dentro de la distribuidora se implementarán 2 nuevas aplicaciones, DeliveryApp, donde los ejecutores reportarán en tiempo real la entrega de los pedidos y dándole beneficios a los clientes con descuentos por las entregas satisfactorias de sus pedidos, y por otro lado está la aplicación de MiEjecucion+ que sirve para darle seguimiento en la toma de pedidos y ayuda a los



clientes a seguir digitalizándose con beneficios como descuentos. Todo esto ayudara en gran medida a la óptima organización y satisfacción al cliente, que es el principal objetivo con estas mejoras.

6. CRONOGRAMA

El cronograma de implementación del Plan de Mejora se establece para el periodo comprendido entre agosto de 2026 y enero de 2027, considerando una etapa inicial de preparación y puesta en marcha de las estrategias propuestas, seguida de un periodo de seguimiento que permita evaluar su comportamiento. La implementación se plantea de manera progresiva, con el propósito de facilitar la adaptación de las actividades a la operación habitual de la empresa y permitir la identificación oportuna de posibles ajustes.

A partir de enero de 2027 se contempla la revisión de los primeros resultados obtenidos mediante los aspectos de seguimiento establecidos en el Plan de Mejora. Esta evaluación permitirá determinar el comportamiento de las iniciativas implementadas, identificar avances y establecer las acciones necesarias para dar continuidad al proceso de mejora.

7. RECOMENDACIONES

- Implementar de manera progresiva el Plan de Mejora, priorizando las acciones relacionadas con la gestión logística y operativa que presenten mayor impacto sobre los costos y la eficiencia de la distribución. Se recomienda realizar la implementación de acuerdo con el cronograma establecido, permitiendo que las actividades sean incorporadas gradualmente a la operación habitual de la empresa.
- Realizar revisiones periódicas de las rutas de distribución, teniendo en cuenta factores como la ubicación de los clientes, frecuencia de visita, volumen de pedidos y capacidad de los vehículos. Esto permitirá identificar posibles oportunidades de reorganización y evitar desplazamientos que no generen valor para la operación.
- Fortalecer el control de los costos asociados a la distribución, mediante el registro y revisión periódica de los principales gastos relacionados con las actividades logísticas. El seguimiento de estos costos permitirá identificar variaciones y facilitar la toma de decisiones orientadas a mantener la rentabilidad de la operación.
- Mejorar el control de los inventarios, estableciendo revisiones periódicas de las existencias y de los movimientos de productos. Esto contribuirá a disminuir posibles diferencias entre el inventario registrado y el inventario disponible, así como a mejorar la planificación de los pedidos y la distribución de mercancías.
- Realizar un seguimiento periódico de los aspectos establecidos para evaluar el Plan de Mejora, especialmente aquellos relacionados con el costo promedio por ruta, tiempo promedio de distribución y cumplimiento de las entregas. La revisión de estos resultados

permitirá identificar avances, dificultades y posibles desviaciones frente a los resultados esperados.

- Mantener actualizada la información utilizada para la toma de decisiones, procurando que los registros de rutas, ventas, inventarios, costos y distribución se encuentren organizados y disponibles. Contar con información actualizada permitirá realizar análisis más precisos y facilitará la identificación de nuevas oportunidades de mejora.
- Continuar con el proceso de mejora después de la primera evaluación de resultados, prevista para enero de 2027. Se recomienda que la evaluación inicial no represente el cierre del proceso, sino el punto de partida para realizar los ajustes necesarios y establecer nuevas acciones de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Promover una cultura de mejora continua dentro de la organización, involucrando a las personas relacionadas con las actividades de distribución y operación. Su participación permitirá identificar dificultades que puedan presentarse durante la implementación y aportar soluciones basadas en el conocimiento directo de las actividades.

CONCLUSIONES.

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar diferentes aspectos de la gestión logística y operativa de la empresa distribuidora de productos PepsiCo en Duitama, Boyacá, que pueden ser fortalecidos con el propósito de mejorar el uso de los recursos disponibles y contribuir a una operación más eficiente. El análisis realizado permitió reconocer que factores relacionados con la distribución, la gestión de rutas, el manejo de inventarios y los costos operativos tienen una incidencia importante en el desempeño de la organización.

A partir de la información recopilada durante el periodo comprendido entre junio de 2025 y julio de 2026, fue posible establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización. Las herramientas PCI, POAM y DOFA permitieron analizar de manera conjunta los factores internos y externos que pueden influir en sus actividades, identificando fortalezas que pueden ser aprovechadas, así como debilidades y condiciones del entorno que requieren atención.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron la importancia de fortalecer la planificación y el seguimiento de las rutas de distribución, debido a la relación que existe entre la organización de los recorridos, los tiempos de operación, el uso de los vehículos y los costos asociados a la distribución. De igual manera, se identificó la necesidad de mantener un mayor control sobre los procesos logísticos y la información relacionada con las actividades de la operación, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Con base en los resultados obtenidos, se plantearon iniciativas estratégicas orientadas principalmente a la optimización de las rutas de distribución, el fortalecimiento de la gestión de inventarios y el seguimiento de los costos y procesos operativos. Estas iniciativas buscan generar mejoras progresivas en la operación y proporcionar herramientas que permitan a la organización evaluar el comportamiento de sus procesos después de la implementación del Plan de Mejora.



Finalmente, el Plan de Mejora propuesto constituye una herramienta que puede contribuir al fortalecimiento de la gestión logística y operativa de la organización, al establecer acciones de mejora, aspectos de seguimiento y un cronograma de implementación. Su aplicación progresiva, acompañada de una revisión periódica de los resultados, permitirá identificar los avances alcanzados y realizar los ajustes necesarios para mantener un proceso de mejora continua, optimizar los recursos y contribuir al sostenimiento de la competitividad y rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS.

Analisis DOFA. (2025). Obtenido de <https://www.modoempreendedor.com/analisis-dofa/>

E.force. (2026). *E.com.* Obtenido de <https://myeforce.ecom.com.co/eforce/principal.php>

Imagen 1. (2026). Obtenido de https://website-assets.studocu.com/img/document_thumbnails/22aaf5ad675d0e800c1334a83e052c70/thumb_1200_1800.png

Matriz PCI. (2020). Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/matriz-pci/>

Matriz POAM. (2023). Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>

PepsiCo. (2026). Obtenido de <https://www.pepsico.com.co/quienes-somos/sobre-pepsico-colombia>

PepsiCo. (2026). *Productos.* Obtenido de <https://www.pepsico.com.co/nuestras-marcas>

Roncancio, G. (2026). *¿Qué son las iniciativas estratégicas en el BSC? Cómo seleccionarlas.* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-las-iniciativas-estrategicas-en-el-bsc-como-seleccionarlas>

