



Prácticas Empresariales

Bimbo de Colombia S.A.

JUAN NICOLÁS RODRÍGUEZ CÁRDENAS

Título profesional en Negocios Internacionales

Tutor:

Yesid Alberto Ochoa Hernandez

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Bogotá D.C. – Colombia

Tabla de contenido

Resumen	4
Agradecimientos	5
Introducción	5
Descripción de la empresa	7
<i>Bimbo de Colombia S.A.</i>	7
<i>Misión</i>	7
<i>Visión</i>	7
<i>Valores</i>	8
<i>DOFA Bimbo de Colombia S.A.</i>	8
<i>Estructura organizacional</i>	9
<i>Ubicación geográfica</i>	10
Planteamiento central del plan de mejora	11
<i>Limitaciones</i>	12
Objetivos.....	13
<i>Objetivo General</i>	13
<i>Objetivos Específicos</i>	13
Desarrollo del plan de mejora	13
<i>Metas</i>	15
<i>Ciclos</i>	16
Conclusiones.....	16
Anexos.....	18

Bibliografía.....	24
--------------------------	-----------

Resumen

Después de hacer un estudio teórico-practico durante 6 meses a la empresa en cuestión, se realiza este documento bajo la intención de proponer un plan de mejora con unas bases fuertes. Un proyecto que se centra en la automatización del monitoreo y posterior análisis de la disciplina operativa, un estudio e implementación que estará respaldado en este documento con teorías de la administración empresarial, los procesos estratégicos y comerciales. La finalidad de esta propuesta de mejora es poder tener un mayor control de las tareas de los colaboradores y así mismo poder analizar los puntos donde se encuentren vacíos y tomar acción frente a ellos, pues, el objetivo en general del área en cuestión, gestión comercial, es reorganizar un sistema anticuado, donde la innovación va dirigida al mecanismo de atención al cliente. Se dan a entender la estrategias y sus objetivos para la implementación de los indicadores mediante power BI y qué se busca lograr con este tracking en la empresa Bimbo de Colombia S.A.

Agradecimientos

Este trayecto universitario y proyecto final, se lo agradezco principalmente a Dios, por haberme permitido hacer lo que me gusta, darme las herramientas para llegar hasta aquí y siempre mostrarme el camino correcto para tomar las decisiones correctas en mi vida.

Le agradezco a mi familia: mi madre, mi padre, mi hermana y mi abuela, seguro que sin su granito de arena de amor puro y apoyo, nada de esto hubiese sido posible, esto es por y para ustedes.

Le agradezco a mis profesores, a Dayana Benavides que me guio en un momento difícil, a los profesores de finanzas que me mostraron mi mantra en la vida y a mi tutor de prácticas, que estuvo presente en este proyecto y me compartió sus saberes para poder hacer de este trabajo, uno de los mejores.

Finalmente, le agradezco a Andrés Buitrago y a Juliana Sierra, mis dos grandes amigos que me regaló la vida universitaria y que han perdurado con el tiempo, a ellos que me vieron en los peores momentos y aun así se quedaron, a ellos que tuvieron palabras de aliento en los momentos difíciles que atravesé durante estos 4 años.

Gracias a todas las personas que confiaron en mí, porque su confianza, hizo que todo tuviese más valor para mí. Gracias.

Introducción

Grupo Bimbo siendo una de las marcas líderes en el mercado de panadería y postres en Colombia, se caracteriza por su amplio catálogo de productos y empresas aliadas como: *Marinela* y *Guadalupe*. Una empresa que en los últimos años viene compitiendo en el mercado con la estrategia de mejorar la calidad y métodos de ventas, para poder obtener una mayor eficiencia en la segmentación de sus canales y clientes. Desde su llegada al país en 1995, Bimbo ha expandido significativamente su operación, ofreciendo una amplia gama de productos como pan, galletas, pasteles y otros alimentos, además, se destaca por sus inversiones en infraestructura y tecnología, lo que le ha permitido mantener un crecimiento sostenido en el mercado colombiano. Pero así mismo cuenta con problemas de organización por lo que se buscó en el paso del practicante, proponer una estrategia para

mejorar uno de los casos que han llevado a Bimbo de Colombia a tener una volatilidad en sus ventas en los últimos años.

Este proyecto tiene como objetivo presentar un plan de mejora para la empresa mencionada donde la solución que se plantea al problema principal en el área en la cual se realizaron las prácticas profesionales es automatizar el tracking mediante la creación de indicadores en Power BI que optimicen el proceso de venta y disciplina operativa, así, de esta forma lograr una eficiencia en la rentabilidad de las ventas y organización de los canales de distribución; específicamente en el área de gestión comercial, donde se ingresó en un proyecto naciente a la par de la llegada del practicante, llamado *Go To Market*, un proyecto que inicia desde la innovación y reinvención de la segmentación y procesos de distribución en general, buscando una optimización en toda la modalidad de distribución que se venía manejando años atrás y que con el constante avance de la tecnología y métodos de producción, distribución y planeación, Bimbo tuvo que adaptarse a ello y por eso nace el proyecto Bimbo *Go To Market*. Como todo proyecto tiene sus procedimientos en orden, ya sea por su prioridad o importancia, pues esta iniciativa fue guiada por una lista de pasos que iban llevando a todos los integrantes a los objetivos planteados, la presencia en este proyecto entró en juego a partir de la incógnita sobre si la disciplina operativa de los colaboradores jugaba un papel fundamental en el rendimiento de las ventas, en la captación de clientes y en la reducción de costos “basura”, efectivamente la gerencia se dio cuenta que la organización, y planteamiento de muchos aspectos a la hora de querer optimizar todas estas áreas y procesos, debían empezar desde la disciplina operativa, del cómo y porqué de los métodos que emplea cada uno de los colaboradores, en este caso preventistas y entregadores, impactaba directamente en la eficacia de las ventas y satisfacción de los clientes, aspecto que mejora claramente la rentabilidad de las mismas y la reducción de costos. En este trabajo se hablará sobre el papel y tareas desarrolladas en el proyecto GTM y se definen las estrategias que se utilizaron para llegar a esa propuesta de mejora para la empresa y su gestión comercial. Dando así una automatización a uno de los procesos fundamentales para lograr el objetivo de mejorar la rentabilidad de las ventas a nivel nacional.

Descripción de la empresa

Bimbo de Colombia S.A.

Grupo Bimbo es una empresa multinacional mexicana que cuenta con presencia en alrededor de 35 países de los principales continentes, que con su extensión Bimbo de Colombia S.A se ha convertido en una empresa de alimentos fuerte y posicionada a nivel nacional donde tiene centros de ventas en 25 ciudades del país, y que además un 3% de su fabricación es para la exportación hacia países de Centroamérica ya que estos países no cuentan con un punto de fábrica. Con una presencia significativa en el mercado local, la empresa se ha posicionado como un referente en la producción y distribución de pan, galletas, y otros productos de panadería. Gracias a su compromiso con la innovación, la sostenibilidad y el bienestar de sus empleados, Bimbo ha logrado mantenerse como líder del sector, consolidando su marca como sinónimo de confianza y calidad en el hogar colombiano.

En Colombia, Bimbo ha crecido de manera significativa, consolidándose como un actor clave en el mercado local. Su portafolio incluye marcas reconocidas como *Bimbo*, *Marinela* y *Guadalupe*, que cubren una amplia variedad de productos para todos los segmentos de consumidores. La empresa también se ha enfocado en mantener altos estándares de calidad y seguridad alimenticia, lo cual le ha permitido ganar la confianza de los colombianos.

La empresa Bimbo, a través de su filosofía que es ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, su objetivo como compañía es garantizar a todos y cada uno, contar con el alcance y calidad de los productos que fabrican, resaltando la salud nutricional, es por esto que se ha basado en clarificar su misión, visión y valores institucionales al mundo. (Grupo Bimbo, s.f.)

Misión

Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.

(Grupo Bimbo, s.f.)

Visión

Alimentar un mundo mejor.

(Grupo Bimbo, s.f.)

Valores

- Valoramos a la persona.
- Somos una comunidad.
- Conseguimos resultados.
- Competimos y ganamos.
- Somos operadores eficaces
- Actuamos con integridad
- Trascendemos y permanecemos en el tiempo.

(Grupo Bimbo, s.f.)

DOFA Bimbo de Colombia S.A.

A continuación se realizará el respectivo análisis para el caso Bimbo de Colombia:

Debilidades

1. Control deficiente en la operación de los colaboradores.
2. Inexactitud de la información de todos los clientes a nivel nacional.
3. Dependencia a los métodos de distribución y estrategias tradicionales.
4. Desvío en los canales de información: supervisor/colaborador
5. Capacitaciones deficientes hacia el personal en cuanto a usos de los nuevos sistemas ERP.
6. Centralización de cargos, dependencia a una persona del área.

Oportunidades

1. Contratación de plataformas ERP más eficientes.
2. Transición energética para métodos de distribución.
3. Apertura del canal “Distribuidores” para llegar a más rincones del territorio nacional.
4. Auge de la competencia e impulso a la innovación.

5. Incremento en las preferencias del consumidor hacia productos estrictamente saludables.
6. Sofisticación de los hogares a la hora de comer alimentos premium.

Fortalezas

1. Segmentación de los canales de atención.
2. Sistema de inteligencia comercial (imagen 10).
3. Implementación de plataformas avanzadas y eficientes
4. Reconocimiento a nivel nacional y posicionamiento a través de los años.
5. Impulso al área de mercadeo para mejorar el marketing.
6. Diversificación de productos.

Amenazas:

1. Innovación en productos de la competencia.
2. Economía mexicana vulnerable con la nueva presidencia de Donald Trump.
3. Inestabilidad en la permanencia de los clientes TAT (tienda a tienda).
4. Una economía inestable a nivel nacional.
5. Regulaciones hacia los productos procesados y/o altos en azúcares.
6. Aranceles a insumos importados.

Estructura organizacional

Para comprender lo que es específicamente la estructura del área en la que se desempeñaron las prácticas se debe saber que en la gestión comercial un área naciente no hace más de 6 meses, está a la cabeza como jefe de área Hernando Tarazona, donde de él dependen tres personas líderes del área: procesos, proyectos y usuarios, y dos administradores de la misma y que a su vez cada uno de ellos tienen a cargo uno o dos practicantes profesionales. *Figura 1.*

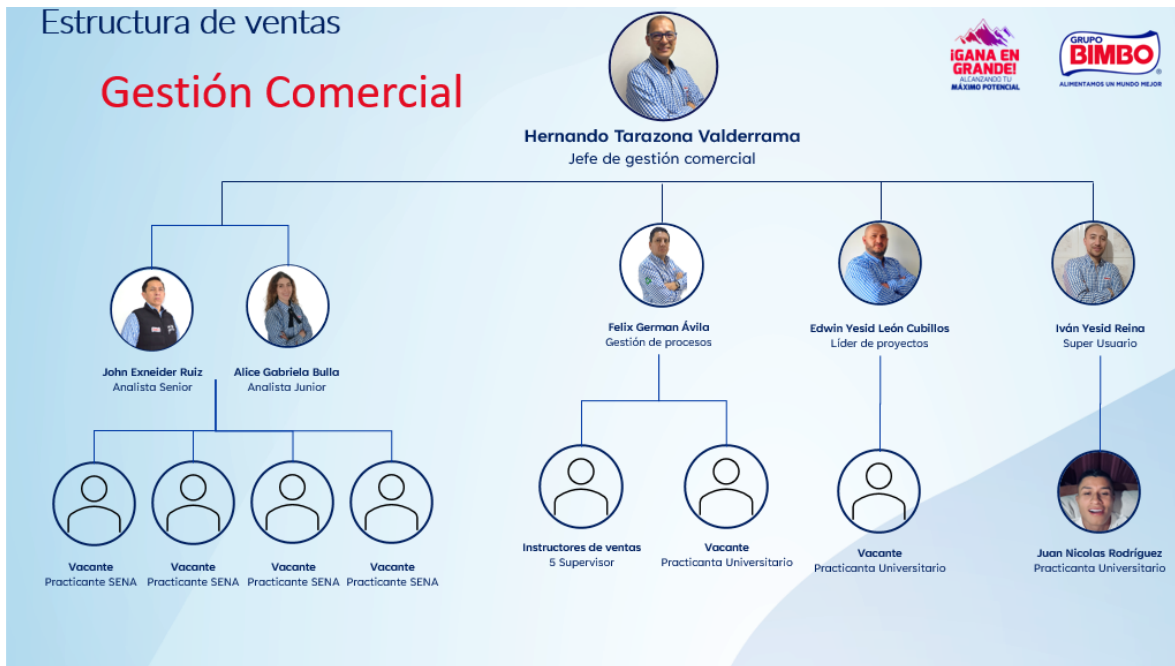


Figura 1. Realizada por el jefe directo de gestión comercial.

Ubicación geográfica

Grupo Bimbo S.A.B es una empresa multinacional de capital abierto y más conocida como Bimbo, tiene como sede central en Álvaro Obregón, Ciudad de México, México. Una empresa que opera en poco más de 40 países, con 152.000 colaboradores y 223 plantas panificadoras alrededor del mundo.

Bimbo de Colombia S.A, empresa que llegó al país en el año 1996 a competir y volverse empresa emblemática para los hogares colombianos con su mítico pan tajado, cuenta actualmente con 25 centros de ventas a nivel nacional: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Pasto, Duitama, Tuluá, Villavicencio, Ibagué, Rionegro, Cartagena, Barranquilla, etc. y que se esparce alrededor de todo el país con diferentes canales y métodos de distribución.

- **Centro de ventas del practicante:** CV Bogotá Centro, Calle 22 Bis 68 98
- **Modalidad de trabajo:** Híbrido, 2 en casa y 3 en el centro de ventas.
- **Ubicación geográfica.** *Figura 2*

- **Centro de ventas principal:** Calle 22 Bis 68 98

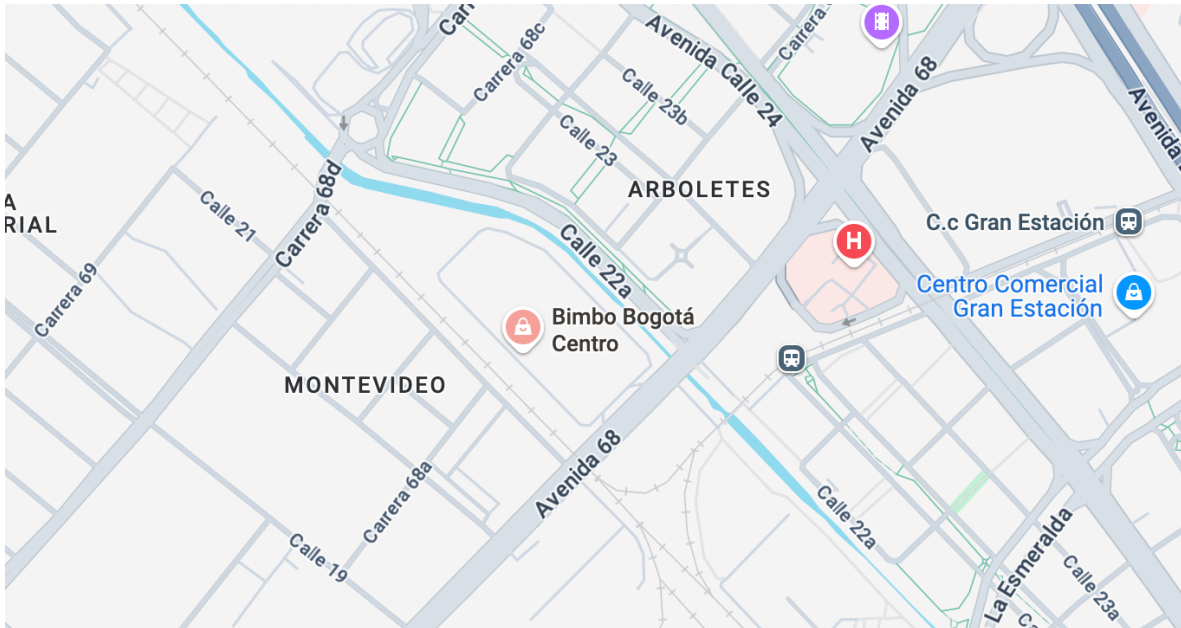


Figura 2.

Fuente: Google Maps, 2025.

Planteamiento central del plan de mejora

Partiendo del análisis DOFA anteriormente planteado, se evidencia que el área encargada de los procesos de distribución y segmentación de canales se ve expuesta a asumir un gran reto el cual es poder controlar la disciplina operativa de los colaboradores (preventistas y entregadores), ya que hace menos de 2 años se realizó una migración de un sistema tradicional, donde la plataforma que se venía usando durante muchos años fue *IVY*, plataforma que liquida los pedidos y así mismo asigna clientes a cada uno de los colaboradores diariamente. Los preventistas y entregadores cumplen unas tareas demasiado autónomas, como lo es por el lado del preventista, su función es visitar tienda a tienda, captando nuevos clientes y tomando el pedido de los que ya se encuentran en la base de datos de la empresa, luego de la migración a la plataforma *DRIVIN*, el sistema cambió y ahora es una plataforma mucho más enfocada en el tema logístico y manejo del inventario de clientes y sus frecuencias de visita. En *DRIVIN*, se asigna a cada preventista la cantidad de clientes que deben visitar al día, las horas de visita (ventana horaria), el lugar (barrio) y el recorrido en un orden secuencial correspondiente. *Imagen 8*.

El mismo modo es para los entregadores con la diferencia de que estos colaboradores emplean una tarea diferente de cara al cliente que ya no es netamente tomar un pedido, sino que por el contrario es entregar el pedido que realizó el día anterior al preventista que respectivamente realizó la visita. Pero que a la hora de poder controlar y medir la eficiencia de cada uno de los colaboradores de todos los centros de ventas a nivel nacional se ve afectada por diversos factores en cuanto a la capacitación del personal y procesos demasiado extensos y demorados para poder generar las alertas y tener una visual del comportamiento de cada uno de los colaboradores.

Limitaciones

Si bien GTM es un proyecto liderado por la gestión comercial, es una estrategia que abarca varias áreas de la organización y que al final el objetivo es el mismo, hablando a nivel nacional, que es poder generar mayor rentabilidad entorno a las ventas. Sin embargo cada uno de los procesos del GTM cuenta con varias limitaciones, las cuales son mencionadas en el análisis DOFA anteriormente presentado. Y es que las barreras a romper en este proceso son la eficacia en la información de todos y cada uno de los clientes que posee la organización al día de hoy, como por ejemplo: dirección, nombre del establecimiento, frecuencia de visita y coordenadas. La información inexacta es una de las mayores limitaciones en el proceso de disciplina operativa, ya que disminuye la efectividad de visita por parte de los colaboradores de cara al cliente, por otro lado tenemos la disciplina operativa como tal, ya que no se cuenta con un sistema establecido para generar alertas sobre el comportamiento de los preventistas y entregadores, en este caso, alertas que indiquen a los supervisores correspondientes las acciones en su totalidad de parte de los colaboradores de cara al cliente, como por ejemplo: visita total a los clientes asignados para el día correspondiente, cumplimiento de horario laboral establecido, actualización de los datos de los clientes en la plataforma, cumplimiento de ventanas horarias, registro de pedidos rechazados y sus motivos correspondientes, hora de inicio y fin de recorrido de los colaboradores, tiempo en paradas desconocidas e índice de frecuencia.

Objetivos

Objetivo General

Automatizar el tracking mediante la creación de indicadores en Power BI que optimicen el proceso de venta y disciplina operativa, así, de esta forma lograr una eficiencia en la rentabilidad de las ventas y organización de los canales de distribución.

Objetivos Específicos

1. Crear una base consolidada de Excel donde se encuentren los datos necesarios que suministran el análisis de flota y pre liquidación de los preventistas y entregadores.
2. Analizar la información plasmada en el Excel para identificar los cruces y fórmulas para la creación de los indicadores solicitados.
3. Crear mediante la plataforma Power BI los gráficos e indicadores para su posterior análisis para la toma de decisiones en mejoras de la disciplina operativa en el área de ventas.

Desarrollo del plan de mejora

Como se menciona en el planteamiento del plan de mejora, uno de los objetivos es lograr una eficiencia plena de la disciplina operativa para así garantizar el mayor acogimiento y atención hacia los clientes, atendidos por el canal que corresponde, cumpliendo con los estándares que se vienen manejando e identificar las falencias y tomar decisiones para mejorar esos aspectos que alteran la meta de ventas que al final es el objetivo principal del área de gestión comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, el plan de mejora parte desde la filosofía insignia del innovador maestro de la administración empresarial Peter Drucker, y que una de sus expresiones más recurrentes y enfocado en el plan de mejora que se trabaja es “la dirección por objetivos y el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo” (Peter Drucker, s.f.). El estudio de la disciplina operativa es un proceso netamente de verificar el comportamiento de los trabajadores, verificar si hacen su trabajo y de qué manera lo hacen, para poder identificar esos pequeños aspectos

que a la larga generan discrepancia con los indicadores de efectividad, y así mismo poder tomar decisiones para corregir esos desvíos.

Como base de la propuesta de mejora para la empresa recordemos las palabras célebres del maestro de la administración Peter Drucker: “todo lo que no se mide ni se controla, no se puede mejorar” (Drucker, s.f.). Es por esto que el objetivo general se planteó desde la visión del cómo controlar y medir dicho comportamiento para que así mismo se lograra evidenciar los puntos claves donde había que tomar decisiones correctivas, de capacitación o de orientación en dirección empresa-colaborador, y así, lograr que cada uno de los indicadores a evaluar presentaran unas estadísticas alentadoras de cara a las ventas y atención de los clientes.

Es por esto que el plan de mejora se basa en la creación de estos indicadores, dar una visual a esa problemática de control operativo que viene presentando la organización, así que la propuesta se genera a partir de la creación de unos Kpi's específicos donde se evidencie la información acerca de la actividad de cada uno de los colaboradores mediante el registro continuo que suministra Drivin App.

Drivin, como plataforma de transporte, datos y logística contratada por Grupo Bimbo, es una plataforma donde se encuentra toda la información de ventas y operación por parte de los colaboradores en un archivo plano (Excel), pero que como tal no otorga estas alertas o una visual más eficiente de las tareas que van desarrollando en el día los colaboradores, para esto, la estrategia que se estableció fue transformar estos archivos planos mencionados, donde se encuentra la información necesaria y convertirlos en indicadores con filtros específicos para su posterior análisis. Los aspectos a evaluar de cada colaborador son: paradas desconocidas y el tiempo que duraron en ellas, efectividad de visita (imagen 1.) pedidos rechazados y sus motivos (imagen 2.), total de horas trabajadas (imagen 3.) y el índice de frecuencia (imagen 4.).

Todos y cada uno de los indicadores realizados en la práctica profesional están formados a partir de la información de los archivos planos que se encuentran en el proveedor *Drivin*, pero que mediante *Power Bi* fueron transformados a informes visuales, donde se pueden filtrar por: fecha, centro de ventas y código de vehículo. Esto con el objetivo de generar una alerta a los supervisores que a su vez tienen a cargo a preventistas y entregadores, como se menciona, los indicadores se implementan para visualizar el día a

día de los colaboradores y su desempeño en las tareas asignadas, es por esto que cuando se empezaron a implementar estos indicadores en el área correspondiente, se evidenció un aumento de control hacia los colaboradores, y mejora en su rendimiento, pues antes este control no se hacía, aspecto que lleva al trabajador a actuar de manera autónoma y jugando con la confianza de la empresa, pero esto ya no es así, gracias a los indicadores creados en la práctica empresarial, los jefes directos pueden ver detalladamente cada paso que dan los colaboradores y esto determina el lugar exacto donde hay que hacer mejoras, llamados de atención e implementar estrategias a las justificaciones que presenten los colaboradores que tengan los indicadores en rojo. Es por esto que es de suma importancia esta medición, pues está recogiendo los problemas, vacíos, desvíos y errores, desde la raíz para así mismo poder implementar las decisiones más asertivas posibles. Detalles que se evidencian hace muchos años, pero con el tracking automatizado, se facilitó este control para el área en sí, pues anteriormente se manejaba un tracking tradicional que demandaba horas y horas de trabajo y análisis para dar la misma información, en muchos casos a destiempo, es por esto que los indicadores que se plantearon para la mejora están en busca de una automatización de la revisión de los movimientos operativos.

Metas

Por consiguiente, las metas que busca esta mejora y automatización son varias y específicas, cada una de las metas viene dada por un procedimiento y una razón en sí. En rasgos generales el proyecto GTM busca una migración de clientes entre los diferentes canales que manejan en la organización: autoservicio, tienda a tienda, conveniencia y distribuidores, donde estas metas vienen dadas por valores netos de ventas y su objetivo es la segmentación adecuada para que cada cliente sea atendido por el canal correspondiente, además la disminución de costos de distribución como lo es la disminución de vehículos usados para la entrega de pedidos, el objetivo es minimizar la flota de camiones, atender los mismos o más clientes con menos camiones y personal (imagen 6.).

Todo lo mencionado va de la mano, ya que para llegar a los objetivos más grandes, se debe empezar por el estudio del comportamiento de la dirección colaborador-cliente, donde mediante los indicadores establecidos por el practicante se puede evidenciar los factores claves para la segmentación de clientes y cuáles de estos dejaron de existir o

pertenecen a un canal de atención que no corresponde. La disciplina operativa es la semilla para el alcance de las demás metas, porque por ese camino se logra medir el número de clientes que rechazan los pedidos y el motivo por el cual lo rechazan y así poder entrar a estudiar los motivos más frecuentes, tomar decisiones en ese aspecto y analizar en que se está fallando, cuantos de esos clientes con frecuencia tienen un valor de venta \$0, y además, visualizar mediante la efectividad de visita, que promedio de venta mensual o semanal están teniendo los preventistas, si los clientes están comprando más o menos y así pensar en la estrategia adecuada para poder acoger todas las ventas posibles y no dejar ni un solo clientes sin atender (imagen, 7 y 8).

Ciclos

La práctica profesional se situó en un lapso de 6 meses en los cuales se alcanzó a aportar al informe anual del rendimiento acorde al proyecto GTM.

1. Agosto: introducción a la empresa y capacitación de las plataformas manejadas desde ese momento.
2. Septiembre: asignación de tareas específicas en el proyecto *Go To Market*.
3. Octubre: creación y planificación de planes de visita nacional para los preventistas.
4. Noviembre: análisis y planeación de los indicadores en Power BI.
5. Diciembre: implementación y creación de alertas del tracking mediante los Kpi's de la preventa nacional
6. Enero: capacitación y soporte para el uso de la herramienta Drivin y creación de indicadores para los demás colaboradores.

Conclusiones

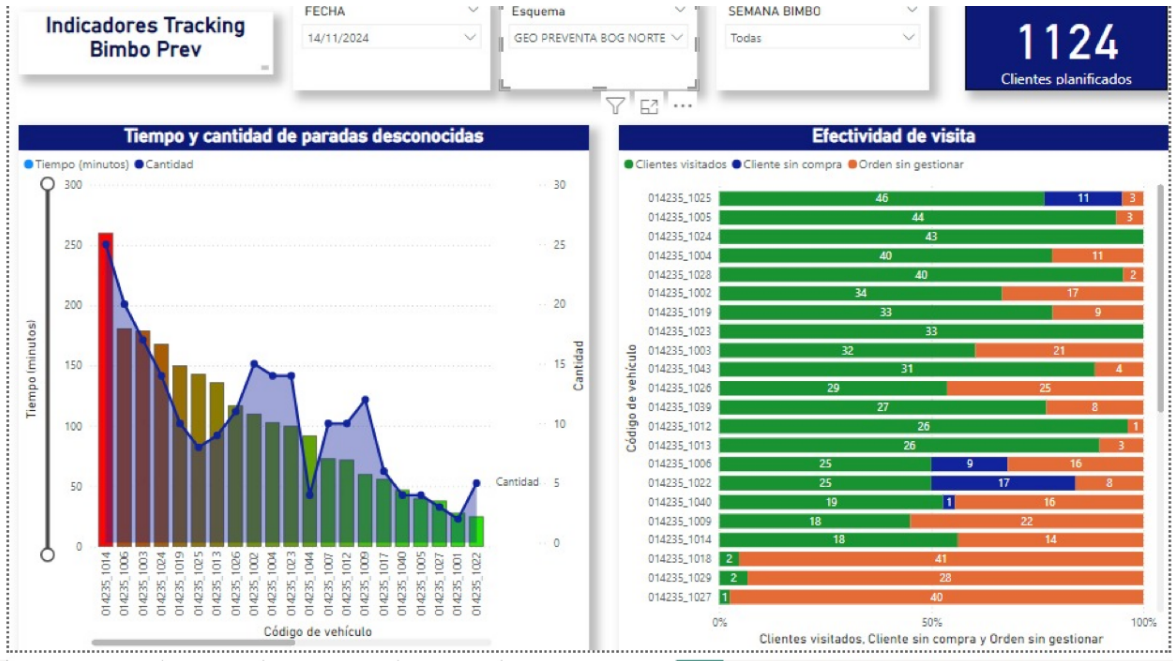
Para el desarrollo de este plan de mejora y por el área en que se realizaron las prácticas profesionales, el estudio se basó en materia de la administración de procesos, permitiendo así, una comprensión en su totalidad de la importancia de los sistemas en una organización, de cómo están todos conectados en cadena, y cuando uno falla, los demás van fallando en consecuencia, es por esto que se llega a la conclusión de que para los sistemas

empresariales cuando no se cumplen los objetivos, es mejor atacar el problema de raíz y más en una empresa donde su mayor activo son las personas del común, los clientes, las tiendas, los distribuidores, etc. Es una empresa que su capital más importante son los clientes y los colaboradores de ventas, es por esto que el proyecto se basa en el estudio del comportamiento de los trabajadores, para encontrar así, un sistema innovador que pueda suplir a los sistemas tradicionales, y que en este caso optimicen las ventas, la rentabilidad, bajar los costes de distribución. Todo este estudio y aporte a la empresa se hace con el objetivo de: subir el promedio de venta por colaborador, disminuir las devoluciones de producto y pedido, y finalmente disminuir de la base de datos; clientes inexistentes, clientes venta cero, clientes que cerraron, etc., (como se puede visualizar en los indicadores de la imagen 7). El tracking ayudará en medida a que estos indicadores sean estables y saludables para la organización, el poder tener un control de la disciplina de las personas que trabajan para Bimbo es fundamental, son ellos quienes venden la marca, quienes tienen un contacto B2C, es importante verificar en que se falla, que hace falta, que personas no cumplen con los estándares para trabajar en la empresa y desempeñar todas y cada una de las tareas, este análisis es el centro para lograr el objetivo de la gestión comercial, y de ahí para adelante, cada área poder también implementar estrategias que optimicen mucho más las operaciones para Bimbo de Colombia S.A.

Anexos

Imagen 1.

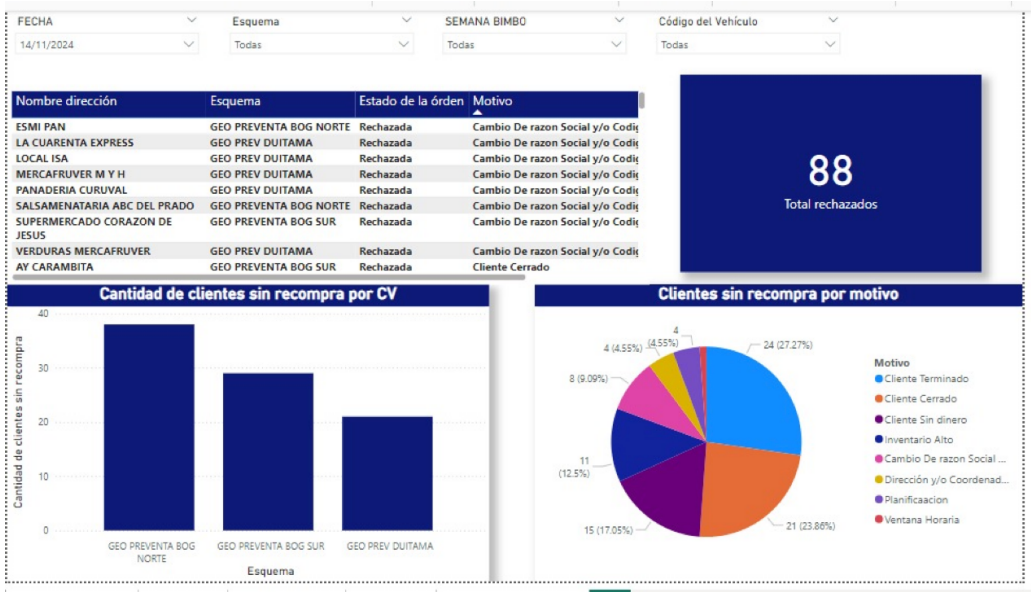
Indicador para paradas y visitas.



(Elaboración propia POWER BI, 2024).

Imagen 2.

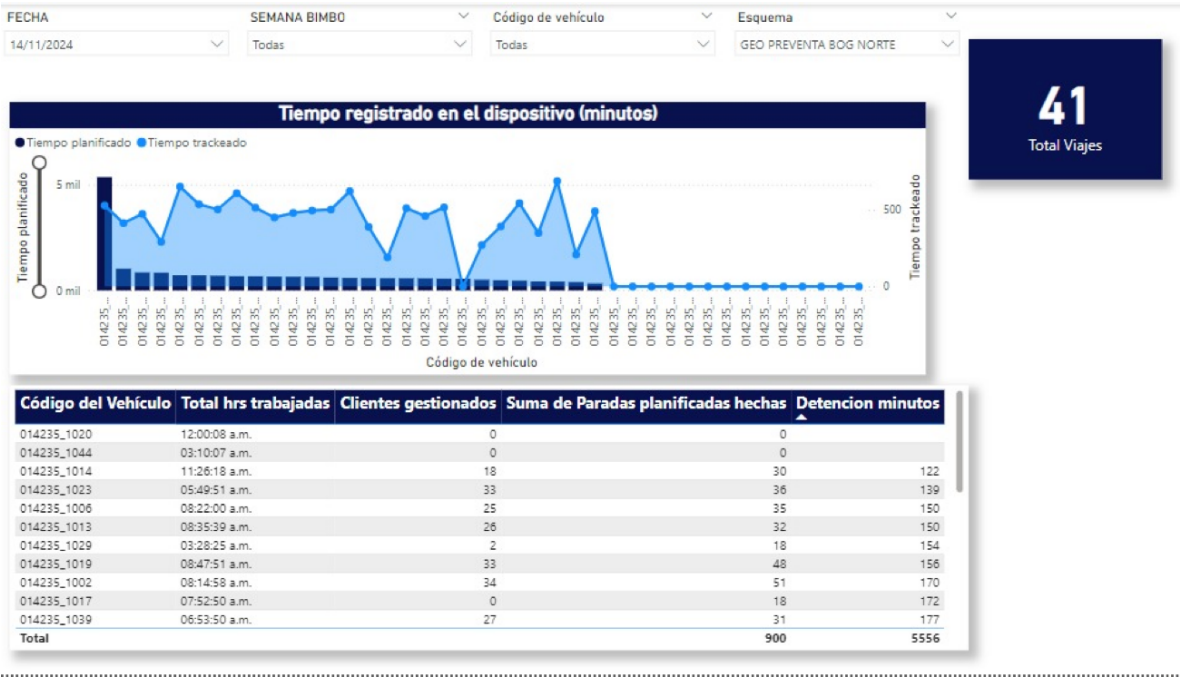
Indicador para motivos de no recompra/rechazo.



(Elaboración propia POWER BI, 2024).

Imagen 3.

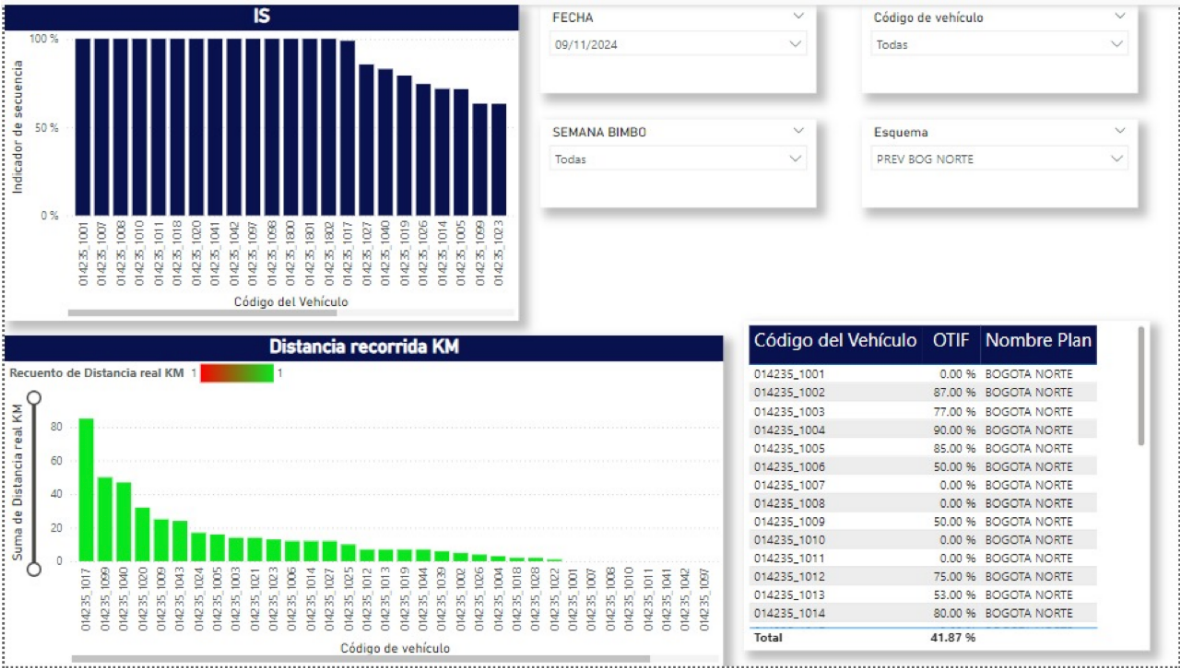
Indicador para horas trabajadas.



(Elaboración propia POWER BI, 2024).

Imagen 4.

Indicador para On Time in Full/Índice de frecuencia.



(Elaboración propia POWER BI, 2024).

Imagen 5.

Indicador para prueba de entrega cercana a dirección.



(Elaboración propia POWER BI, 2024).

Imagen 6.

Tabla de metas y acumulados proyecto GTM.

	Prioridad #4. Reconfigurar el modelo de distribución													
Venta		Meta 2024	Meta Acum	Real Acum	% Cump	Meta Mes	Meta Ms Real	% Cump	End Game 2025					
	GTM AS (VENTA)	\$2,290	\$1,594	\$2,080	130%	\$713	\$930	130%	\$5,892					
	AS	\$1,473	\$993	\$1,067	108%	\$520	\$435	84%	\$4,418					
	Independientes	\$494	\$336	\$2	1%	\$135	\$0	0%	\$1,079					
	Conveniencia	\$324	\$266	\$1,011	380%	\$58	\$495	856%	\$396					
	GTM TAT (VENTA)	\$2,941	\$1,960	\$2,457	125%	\$980	\$1,108	113%	\$7,293					
	AGENCIATURA COMERCIAL	\$0	\$0	\$0	-	\$0	\$0	-	\$2,500					
	TOMA DE CLIENTES	\$2,876	\$2,398	\$1,823	76%	\$480	\$38	8%	\$6,500					
	Total	\$8,107	\$5,952	\$6,360	107%	\$2,172	\$2,076	96%	\$22,186					
Ahorro	Habilitador	Meta 2024	Meta Acumulada	% Cump										
	Vehículos (958 a 772)	19%	15%	78.9%										
	Ruteo dinámico Bogota	154	78	50.6%										
	Delivery Food Service Bogotá Sur	1	1	100%										
	Optimización delivery	19	7	36.8%										
	DISTRIBUCIÓN NACIONAL - CANAL - NOV													
	ITEM	TOTAL GASTO	VENTA	COSTO DIST										
	DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA TOTAL BCO	\$4,574.0	\$94,134.8	4.9%										
	DISTRIBUCIÓN EJECUTADA TAT	\$1,800.9	34,126.1	5.3%										
	DISTRIBUCIÓN EJECUTADA (LOGÍSTICA)	\$2,773.1	60,008.7	4.6%										

Imagen 7. (mensual)

Tabla de indicadores de disciplina operativa.



Imagen 8.

Tabla de Kpi's disciplina operativa.

KPI GTM

		Indicador	Centro				Occidente				Costa				Antioquia				Total			
			BL	Meta	Real	% Cump	BL	Meta	Real	% Cump	BL	Meta	Real	% Cump	BL	Meta	Real	% Cump	BL	Meta	Real	% Cump
GTMAS	ERM (Éxito)	Crec. Venta (+3%)	\$3.891	\$3.903	\$4.379	112%	\$1.122	\$1.125	\$1.316	117%	\$733	\$735	800	109%	1484	\$1.488	1659	111%	\$7.230	\$7.252	\$8.154	112%
		Devolución (4.5%)	5,6%	4,5%	6,0%	1.5pp	9,5%	4,5%	11,0%	6.5pp	8,1%	4,5%	10,0%	5.5pp	9,9%	4,5%	9,7%	5.2pp	7,4%	4,5%	8,0%	3.5pp
	Diamante	Crec. Venta (+15%)	\$1.117	\$1.285	\$910	0.7pp	\$126	\$145	\$150	1.0pp	0	0	\$-	#DIV/0!	5,3	6,1	\$5,9	1.0pp	\$1.248	\$1.252	\$1.066	0.9pp
		Devolución (4.5)	\$139	132	\$158	1.2pp	\$18,5	17,6	11,8	0.7pp					0,6	0,5	0,07	0.1pp	\$158	\$159	\$170	1.1pp
		Migración # Clientes	365	365	319	87%	99	99	87	88%	26	26	26	100%	126	126	21	17%	\$616	\$618	453	73%
GTM TT	GTM	Crec. Venta	\$17.765	\$18.246	\$17.262	95%	\$6.379	\$6.552	\$6.751	103%	\$3.026	\$3.109	\$3.312	107%	\$9.039	\$9.284	\$9.848	106%	\$36.209	\$37.191	\$37.174	100%
		Devolución	13%	9%	11%	2.4pp	15%	9%	12%	3.0pp	15%	9%	9%	0.4pp	11%	9%	10%	0.9pp	13%	9%	11%	1.9pp
		Rechazos	3,4%	1,5%	3,0%	1.5pp	2,4%	1,5%	1,7%	0.2pp	3,1%	1,5%	2,6%	1.1pp	1,5%	1,5%	1,5%	0.0pp	2,7%	1,5%	2,3%	0.8pp

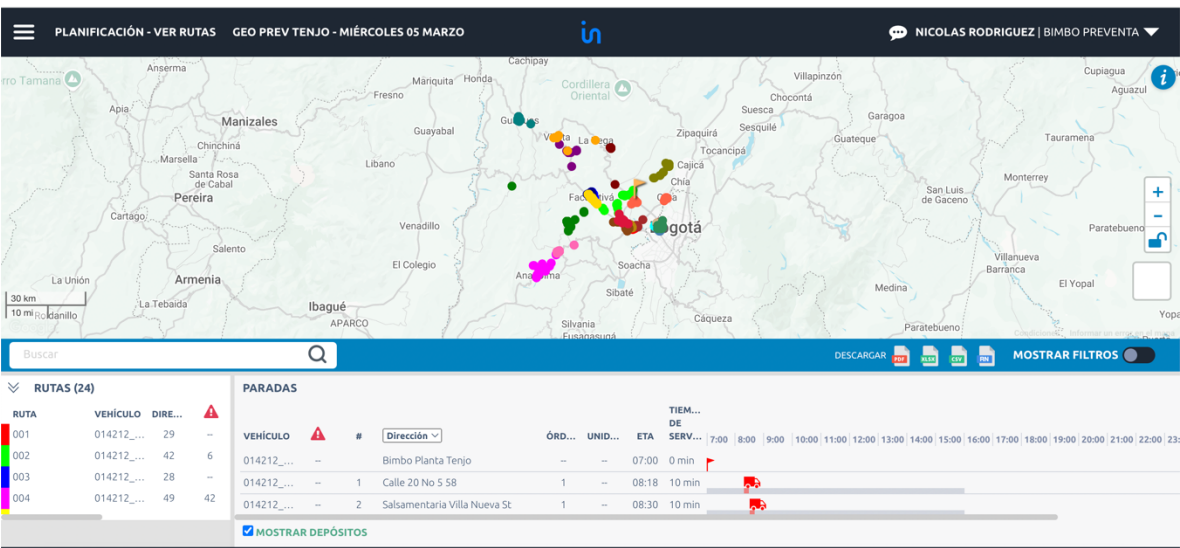
Prioridad #4. Reconfigurar el modelo de distribución

Frecuencia Mensual ☒ Semanal ☐ 15

(Gestión comercial, Bimbo de Colombia S.A., noviembre, 2024).

Imagen 9.

Datos de la asignación de clientes por ruta de un centro de ventas.



(Drivin, marzo, 2025).

Imagen 10.

Sistema de inteligencia comercial.



(Nahum, s.f.)

Bibliografía

- Bimbo de Colombia S.A. (2025). *Análisis y tracking de la preventa nacional*. Dashboard. https://app.powerbi.com/links/1fEdSK9xhI?ctid=973ba820-4a58-4246-84bf-170e50b3152a&pbi_source=linkShare
- Drivin. (2025). *Software de Gestion de Transporte*. <https://tms.driv.in/sessions/new>
- Grupo Bimbo. (2025). *Grupo Bimbo: Alimentando un mundo mejor*. Grupo Bimbo. <https://www.grupobimbo.com/>
- Kotler, Philip. (2013). *Fundamentos del marketing*. PEARSON EDUCACIÓN. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Nahum. (s.f.). *Sistemas de información*. Nahum. <https://nahum-proyecto1.weebly.com/sistemas-de-informacioacuten.html>
- Sánchez, Antonio. (2006). *PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Cuadernos latinoamericanos de Administración. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>