

PRÁCTICA EMPRESARIAL EN BIMBO DE COLOMBIA S.A
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN BOGOTÁ CENTRO



JULIANA ANDRADE OSTOS



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

PRÁCTICA EMPRESARIAL EN BIMBO DE COLOMBIA S.A
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN BOGOTÁ CENTRO

JULIANA ANDRADE OSTOS

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. HAROLD CAMILO DIAZ GUZMAN
Magíster en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Javier Humberto TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Tabla de contenido

		Pág.
Resumen.....		9
Abstract		10
Glosario.....		11
1.	Introducción	13
2.	Objetivos	14
2.1	Objetivo general:.....	14
2.2	Objetivos específicos:	14
3.	Justificación	15
4.	Descripción de la compañía	16
4.1	Misión	16
4.2	Visión.....	17
4.3	Ubicación	17
4.4	Aspecto centro de ventas	18
5.	Modelo CANVAS.....	20
5.1	Propuesta de valor:.....	21
5.2	Segmento de clientes:	22
5.4	Relación con los clientes:.....	23
5.5	Flujo de ingresos:	23
5.6	Recursos clave:	23
5.7	Actividades clave:.....	24
5.9	Estructura de costos:	24
6.	Departamento en donde se desarrollaron las prácticas empresariales	25
6.1	Funciones del practicante dentro de la empresa Bimbo de Colombia S.A en el Centro de distribución Bogotá centro.....	26
6.1.1	Organización, diligenciamiento y cargue de formatos de identificación.....	26
6.1.2	Envíos de muestras y mercancía a nivel nacional e internacional	26
6.1.3	Creación y entrevistas a nuevos proveedores y evaluaciones a las distintas	

propuestas	27
6.1.4 Extracción y análisis de información relacionada al seguimiento en ventas a nivel nacional	27
7. Análisis del Funcionamiento de las Áreas de Interacción Investigadas	28
7.1 Logística en el área de despachos del centro de distribución Bogotá centro	28
7.1.1 Organigrama operacional	29
7.2 Mercadeo y desarrollo comercial a nivel nacional	29
7.2.1 Organigrama operacional	31
8. Análisis DOFA (Anexo 1)	32
8.1 Fortalezas	32
8.2 Oportunidades	33
8.3 Debilidades	34
8.4 Amenazas	35
9. Análisis cruzado DOFA (Anexo 2)	37
9.1 Estrategias FO	37
9.2 Estrategias FA	37
9.3 Estrategias DO	37
9.4 Estrategias DA	38
10. Planteamiento plan de mejora	39
10.1 Identificación del problema	39
10.2 Importancia	39
10.4 Alcance	45
11. Conclusión	46
12. Referencias	47
13. Anexos	50

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ubicación del centro de ventas Bogotá centro	17
Figura 2. Estacionamiento para la flota del centro de ventas.	18
Figura 3. Área de Picking para el canal tradicional y autoservicios.....	19
Figura 4. Almacén para el material POP	19
Figura 5. Entrada a Bimbo de Colombia S.A	19
Figura 6. Organigrama operacional del departamento de logística de Bimbo de Colombia S.A	29
Figura 7. Organigrama operacional del departamento de mercadeo y desarrollo comercial de Bimbo de Colombia S.A.....	31
Figura 8. Propuesta para el esquema de distribución para el almacén del material POP	42
Figura 9. Propuesta del esquema de distribución para el área de despachos para Bimbo de Colombia S.A.....	43

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Modelo CANVAS de Bimbo de Colombia S.A	21
Tabla 2. Horarios y actividades del área de despachos.....	28

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Matriz DOFA-SWOT para Bimbo de Colombia centro de ventas centro	50
Anexo 2. Matriz DOFA cruzada - TOWS para Bimbo de Colombia .SA centro de ventas Bogotá centro.....	50
Anexo 3. Plan de mejora.....	51

Resumen

Este documento, presentado como parte integral del proceso de prácticas profesionales, tiene como finalidad dar a conocer la empresa Bimbo de Colombia S.A, presentar una visión detallada de su centro de ventas ubicado en Bogotá centro y su entorno operativo con foco en el área logística y de mercadeo. A lo largo del mismo, se realizará un análisis DOFA que servirá con el propósito de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa filial en el mercado en donde tiene alcance, como base para desarrollar un plan de mejora junto a un análisis TOWS. El objetivo principal de este plan es aprovechar en mayor medida los recursos y presupuestos de la compañía de manera que beneficie los procesos logísticos y operativos de misma trayendo mayor seguridad para los colaboradores, un mayor margen de ahorro y un servicio óptimo para los clientes.

Al concluir el documento, se destacarán las propuestas del plan de mejora que surgieron a partir de la experiencia del practicante y que han sido aprobadas por la empresa, reflejando así el compromiso con la implementación efectiva de estrategias orientadas al crecimiento sostenible y la mejora continua.

Palabras clave: Estrategias, reestructuración, digitalización, almacenamiento, control de inventarios.

Abstract

This document, presented as an integral part of the professional internship process, is intended to publicize the company Bimbo de Colombia S.A, present a detailed vision of its sales center located in downtown Bogotá and its operating environment with a focus on the logistics and of marketing. Throughout it, a SWOT analysis will be carried out that will serve the purpose of identifying the Strengths, Weaknesses, and Threats that influence the performance and competitiveness of the subsidiary company in the market where it has scope, as a basis for developing, an improvement plan together with a TOWS analysis. The main objective of this plan is to make greater use of the company's resources and budgets in a way that benefits its logistical and operational processes, bringing greater security for employees, a greater savings margin and optimal service for customers.

At the end of the document, the improvement plan proposals that emerged from the practitioner's experience and that have been approved by the company will be highlighted, thus reflecting the commitment to the effective implementation of strategies aimed at sustainable growth and continuous improvement.

Keywords: Strategies, restructuring, digitalization, storage, inventory control.

Glosario

Almacenamiento: Acción de guardar, proteger y conservar mercancía bajo parámetros establecidos durante un periodo de tiempo determinado. (Mecalux, 2024)

Canal de distribución: Etapas o procesos que un producto atraviesa desde su fabricación hasta llegar al consumidor final. Es decir, todas aquellas fases que se llevan a cabo para hacer llegar el bien de manos de los productores a manos de aquellos que van a adquirirlo. (Instituto Europeo de Posgrado (IEP), 2018)

Cargue: Proceso de llevar productos a un vehículo para que sean transportados. (Zambelli, 2024)

Cedi (Centro de distribución logística): Establecimiento en donde una o varias empresas almacenan diferentes tipos de mercancías o materias primas, bien sea fabricadas por ellas o adquiridas Pueden manejarse desde cantidades industriales (pallets con productos) hasta unidades sueltas. (Arrieta Posada, 2024)

Descargue: Proceso de retirar productos de un vehículo cuando llegan a su destino. (Zambelli, 2024)

Digitalización: Proceso por el cual procesos operativos y objetos físicos se transfieren a un formato digital. (Westreicher, 2021)

Distribución: Conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer llegar un producto final a su consumidor proyectado. (Coll Morales, 2022)

Flota: Todos los medios de transporte con los que la organización cuenta para hacer los envíos. (Simpliroute, 2022)

Hard discounters: Establecimiento minorista que comercializa solo o en su mayoría marcas propias de productos con bajos márgenes de ganancia, consumo masivo y un catálogo reducido. (Real Academia Española, 2023)

Inventario: Relación de productos que serán adquiridos por el consumidor final para su uso. También se incluyen activos fijos que son necesarios para el funcionamiento de la empresa. (Grupo Valora, 2023)

Ítem espejo: Producto con características similares con el cual se logra compara la factibilidad de una innovación.

Jefe de marca: Supervisor de mercadeo al cual se le asigna una marca específica a la cual liderar y desarrollar en el país.

Logística inversa: Etapa de la cadena de suministro en donde el producto o equipo regresa al fabricante o distribuidor después de haber sido usado con la finalidad de recuperarlo, repararlo, reciclarlo o eliminarlo. (Repsol, 2024)

Material POP (point of purchase): Elementos visuales ubicados en los puntos de venta para realizar publicidad, su objetivo es generar recordación de la marca y la motivación de la compra al consumidor final. (Valbuena, 2021)

Modelo de distribución: Infraestructura de distribución que facilita el acceso del producto al consumidor en el lugar, tiempo y cantidades óptimas. (OLR, 2020)

Picking: Engloba todo el proceso de preparación de pedidos dentro de un CEDI. Siendo las tareas más notorias: la recepción de la orden, la selección de los artículos correspondientes, el embalaje del pedido y la programación del envío. (Noatum Logistics, 2023)

Presupuesto: Plan que gestiona las operaciones y recursos de una empresa, se formula con el objetivo de lograr en un cierto periodo las metas propuestas por una junta directiva, expresado en términos monetarios. (NF Nacional financiera, 2004)

Ruta: Plano que refleja una secuencia de paradas previamente diseñadas para llevar a cabo el movimiento de mercancías desde su origen hasta su destino. (The Logistics World, 2023)

Stock o inventario de existencias: Conjunto de productos que se registran dentro del inventario como aquel disponible de forma inmediata y se debe suministrar a los compradores en tiempo y forma. (DispatchTrack, 2024)

Tripulación: Equipo del transportista autorizado usado para la conducción, distribución y atención del vehículo habilitado y las mercancías transportadas. (Legiscomex, 2024)

1. Introducción

Bimbo de Colombia S.A, es una empresa con la responsabilidad de continuar el linaje de tradición y globalización de su casa matriz en México, Grupo Bimbo, ha trazado su camino logrando posicionarse como la panificadora más grande del mundo satisfaciendo las necesidades y gustos de sus consumidores en más de 34 países. Cuenta con una visión de expandir su alcance a cada rincón del país, con procesos eficientes que cumplan y sobrepasen las expectativas de los clientes y consumidores. Desde su fundación, la empresa se ha caracterizado por su continuo camino de mejora, demostrándose con la implementación de herramientas y modelos que beneficien y hagan óptimos los distintos procedimientos de esta.

Este informe se centra en la experiencia del practicante de Negocios Internacionales en el Departamento de mercadeo y desarrollo comercial. A lo largo de este período de práctica, se ha identificado un desafío significativo en la reestructuración y digitalización de algunos procesos del área de despachos, encargada de almacenar tanto el producto designado para la distribución como el material usado por el departamento de mercadeo y desarrollo comercial para la exposición de campañas o estrategias de publicidad y promoción. La resolución de este problema se presenta como una oportunidad crucial para darle un mejor manejo al presupuesto prestado para la compra de material, optimizar el espacio existente y darle un manejo óptimo al inventario.

Este documento propone un Plan de Mejora que abarca estrategias a corto, mediano y largo plazo. Se espera que las estrategias propuestas se extiendan a mejorar el funcionamiento operativo del centro de distribución en general y no a resolver únicamente el problema inicial, se busca que el CEDI se convierta en un espacio que brinde mayor seguridad a sus colaboradores, tenga mayores puntos de acceso que permitan el aprovechamiento de los recursos existentes y permitan una mejor atención al cliente, fortaleciendo de esta manera no solamente el interior de la empresa si no que esto se refleje hacia su mercado objetivo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Desarrollar conocimiento preciso y proporcionar apoyo eficaz mediante la familiarización con los procesos correspondientes a las áreas de desarrollo comercial, mercadeo y despachos en el rol de practicante universitario durante un periodo de seis meses.

2.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual de los procesos relacionados con los departamentos de desarrollo comercial, mercadeo y despachos, con el fin de identificar posibles problemáticas y áreas de mejora.
- Identificar y proponer alternativas de mejora de fácil implementación para los procesos actuales de la empresa, con el objetivo de optimizar la eficiencia y generar beneficios tangibles.
- Exponer las alternativas de mejora ante la gerencia de la empresa de manera clara y estructurada, proporcionando análisis detallados sobre su viabilidad técnica, económica y operativa.
- Implementar las alternativas de mejora aprobadas y realizar un seguimiento continuo para asegurar su correcto funcionamiento y efectividad, ajustando los procedimientos según sea necesario para alcanzar los beneficios esperados.

3. Justificación

La implementación del Plan de Mejora propuesto en este informe se fundamenta en un diagnóstico exhaustivo y evaluación detallada de la situación operativa de los tres departamentos directamente implicados en los objetivos específicos planteados. Se destacan aspectos críticos que subrayan la urgencia de abordar las problemáticas identificadas:

Optimización de recursos: Es crucial para la optimización tanto de las actividades de distribución como de planificación abordar ciertas problemáticas presentes, como la congestión en la preparación de pedidos debido a restricciones de espacio y la gestión insuficiente de inventarios de material POP. Estos desafíos limitan la eficiencia de los recursos de la empresa, resultando en excedentes de inventario obsoleto y una distribución ineficaz de la mercancía. Resolver estas dificultades permitiría al CEDI mejorar la velocidad en la preparación de pedidos y fortalecer el control sobre el material en condiciones adecuadas, así como optimizar el manejo de los productos obsoletos.

Digitalización de procesos administrativos: Los procesos administrativos han experimentado una creciente digitalización y automatización, lo cual ha reducido el uso de papel en diversas industrias debido a su impacto en los costos operativos mensuales. En este contexto, digitalizar procedimientos como la salida de productos del inventario o la generación de impresiones con detalles de los productos por ruta podría resultar en una notable disminución del consumo de material. Esto liberaría recursos financieros que podrían ser reasignados para otros gastos operativos o inversiones estratégicas dentro del área correspondiente.

Servicio de atención al cliente: El contacto directo con los clientes representa una herramienta crucial para la empresa, lo cual se refleja en las ventas, donde los beneficios post venta tienen mayor relevancia que el producto en sí mismo. Por lo tanto, el área de desarrollo comercial debe reforzar su comunicación con los clientes para resolver eficazmente sus necesidades y dudas respecto a la exposición de productos. Esto permitiría estimar con precisión la cantidad de material POP a adquirir e identificar los clientes dispuestos a utilizarlo.

4. Descripción de la compañía

Bimbo de Colombia S.A., identificada con NIT 830.0002.366-0, es una sociedad constituida y filial de la empresa multinacional mexicana Grupo Bimbo, reconocida como la panificadora más grande a nivel global. Desde su establecimiento en 1995, la compañía se dedica principalmente a la producción y distribución nacional de productos de panadería y pastelería. (EMIS, 2024)

Tiene como misión contribuir a mejorar la alimentación global, reflejando los valores de su empresa matriz. Se distingue por ser una entidad completamente humanizada, altamente productiva y sostenible, fundamentada en principios que fomentan el talento, la competitividad, la integridad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo. Estos principios se evidencian en su extensa trayectoria desde su establecimiento en México en 1945. (Grupo Bimbo, 2024)

Bimbo de Colombia (BCO) está presente en 5 regiones comerciales: Antioquia, Eje Cafetero, Occidente, Centro y Costa, a través de 21 centros de ventas y 5 plantas de producción. Las instalaciones principales se encuentran ubicadas en Tenjo, Cundinamarca.

Actualmente, Bimbo de Colombia comercializa 11 categorías de productos que incluyen pan, tostadas, tortillas, bollería, blanditos, pasteles, botanas, ponqués, brownies, arepas y productos congelados. Estos productos son distribuidos a través de 12 marcas establecidas con un alto índice de fidelización y reconocimiento: Marinela, Mr. Brown, Pa' mi gente, El Paisa, Vital, Bimbo Fit, Sanissimo, Artesano (marca creada en Colombia), Tía Rosa (producto de importación), así como las marcas regionales Guadalupe, Mama Inés y Lalo, que reflejan la tradición y cultura colombiana.

Para este proyecto, se enfocará en el centro de venta ubicado en Bogotá centro, donde están situados los equipos de planeación, logística, finanzas, sistemas, FEBIMBO, COMEX, recursos humanos, visibilidad y shopper, liquidación, ventas y mercadeo. Este centro de venta sirve como base de operaciones estratégica con influencia a nivel nacional.

4.1 Misión

“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos” (Grupo Bimbo, 2024)

“Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo” (Oyarzún, 2023)

“Alimentar un mundo mejor” (Grupo Bimbo, 2024)

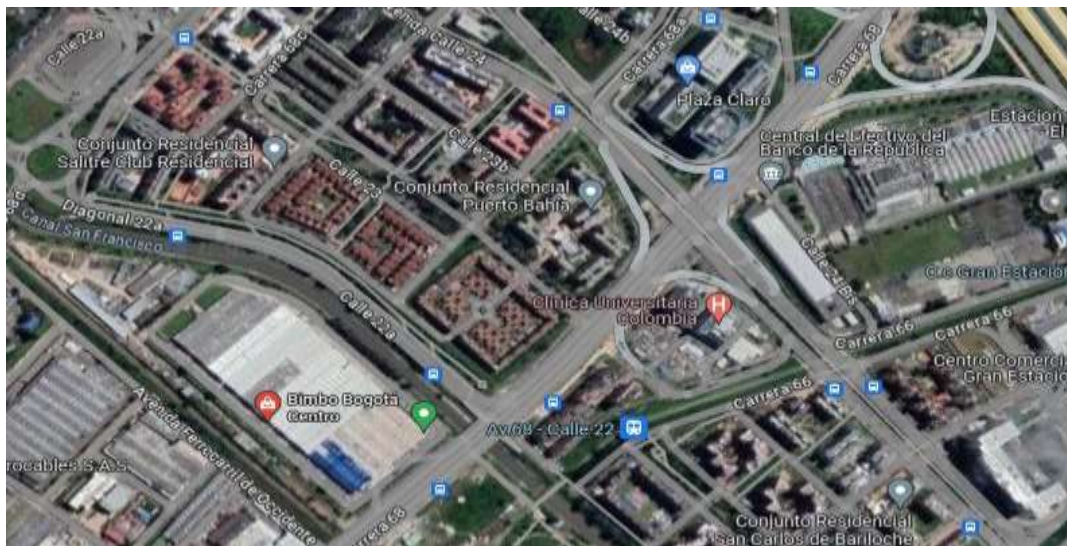
4.2 Visión

Su visión es “Transformar la industria de la panificación y expandir su liderazgo global”, Bimbo no solo aspira a mantener su presencia en el mercado, como se refleja en sus principios fundamentales, sino también a redefinir, expandir y fortalecer su posicionamiento a escala global.” (Oyarzún, 2023)

4.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la Diagonal 22a#68 —97, lo cual facilita su proximidad a rutas clave para la distribución de productos, como la carrera 68, calle 24 y el acceso directo a la calle 26. Sin embargo, el centro de ventas está situado frente al canal San Francisco, zona que presenta problemas de mal olor y es conocida por ser escenario de actividades ilegales.

Figura 1. Ubicación del centro de ventas Bogotá centro



Nota. Vista aérea de la ubicación del centro de ventas Bogotá centro. Adaptado de Google maps, 2024, (<https://www.google.com/maps/place/Bimbo+Bogot%C3%A1+Centro/@4.6499922,-74.1121203,1524m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x8e3f9bed45cdadb5:0xe9fe2c060d8f53a0!8m2!3d4.6468643!4d-74.1113049!16s%2Fg%2F11bvt4hlky!5m1!1e4?authuser=0&entry=ttu>)

4.4 Aspecto centro de ventas

El centro de ventas está compuesto por dos conjuntos de edificaciones separados por la zona de despachos y alimentación para transporte y distribución. Estas edificaciones se conocen como ala sur y ala norte. En el ala sur se encuentran ubicados los equipos de COMEX, logística, ventas, FEBIMBO (atención al trabajador) y liquidación. Por otro lado, en el ala norte se localizan los equipos de mercadeo, desarrollo comercial, finanzas, recursos humanos y sistemas.

Cada ala del centro de ventas dispone de un espacio designado para descanso y alimentación conocido como casino. Este espacio está equipado con comedores, microondas, máquinas dispensadoras de café y otros elementos. Además, se ofrece una despensa con productos BIMBO ilimitados. El acceso al casino requiere que el personal presente alguna forma de identificación al equipo de control y seguridad, presente en todos los centros de venta del país, quienes posteriormente activan las puertas de entrada.

Figura 2. Estacionamiento para la flota del centro de ventas.



Nota. Vista del área de estacionamiento y cargue de productos hacia la flota de vehículos. Imágenes inéditas.

Figura 3. *Área de Picking para el canal tradicional y autoservicios.*



Nota. Vista del área de Picking y almacenamiento de inventario. Imágenes inéditas.

Figura 4. *Almacén para el material POP*



Nota. Vista del estado actual del almacén para el material POP. Imágenes inéditas.

Figura 5. *Entrada a Bimbo de Colombia S.A*



Nota. Vista de la entrada principal de Bimbo de Colombia S.A. Imágenes inéditas

5. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS fue creado y desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, fue presentado en su libro "Business Model Generation" en 2010. Este modelo surgió como una herramienta para simplificar y clarificar la creación y análisis de modelos de negocio, respondiendo a la necesidad de una representación visual y estructurada de los componentes clave de una empresa. (Ramos Vega, 2018)

Consiste en un cuadro dividido en nueve bloques que representan diferentes aspectos clave de una empresa: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Se emplea para innovar en sus propuestas de valor, identificar segmentos de mercado, optimizar operaciones y definir estrategias de crecimiento. Además, facilita la comunicación de ideas de negocio a inversores y equipos, sirve como herramienta para workshops de estrategia y ayuda en la identificación de áreas de mejora y oportunidades en el negocio. (Clavijo, 2024)

La inclusión del modelo en el presente informe es fundamental para obtener una visión integral y detallada de la empresa a diagnosticar. Esta metodología permite analizar de manera minuciosa todos los aspectos clave del negocio, asegurando que las alternativas de mejora propuestas estén completamente alineadas con la misión y los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, se facilita la captura de valor, la mejora en la eficiencia de los procesos operativos y la implementación de estrategias que optimicen el rendimiento global de la empresa.

Tabla 1. Modelo CANVAS de Bimbo de Colombia S.A

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores, agencias de publicidad y catering, empresas privadas, puntos de venta, artistas e influencers y data brokers.	Producción, gestión cadena de suministro, desarrollo de productos, gestión talento humano, mercadeo y publicidad, y, control financiero.	Ingredientes y materia prima de alta calidad. Altos estándares de refinamiento. Constante innovación en portafolio. Atención al consumidor y sus necesidades. Fácil adaptación a la culturalidad. Modelo de producción y distribución sustentable.	Festivales de captación de clientes, diseño y montaje de herramientas publicitarias, acompañamiento semanal por parte de la fuerza de ventas.	Consumo masivo Es tanto un B2B como un B2C
	Recursos clave		Canales	
	Talento humano, maquinaria, flota de vehículos, equipo de almacenaje, envíos y computación, materia para producción y distintos softwares.		Autoservicios, Consumos, Conveniencia, Detalle, Distribuidores, Especiales, Mayoristas y Recuperaciones.	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
1. Costos fijos: Servicios públicos, acceso a internet, programas de software y licencias. 2. Costos variables: Materia prima, actividades de publicidad y mercadeo, investigación nuevos productos, logística, talento humano, fondos de emergencia, material de investigación, arreglos ocasionales en cuanto a planta.			Venta de productos de panadería de distintas categorías a consumidores finales e intermediarios, así como también el suministro de mercancía de consumo para restaurantes, hoteles y catering.	

Nota. Análisis de reconocimiento de la empresa a nivel Colombia. Fuente: Elaboración propia basada en la experiencia laboral en mercadeo durante el año 2024 y datos adicionales obtenidos de Grupo Bimbo. Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/es>.

5.1 Propuesta de valor:

La propuesta de valor de la empresa se centra en el uso de materias primas e ingredientes de alta calidad, garantizando productos con excelente sabor, textura y aroma para los consumidores. Los estándares de producción son rigurosos, asegurando que los productos sean

frescos y de aspecto atractivo.

La compañía se compromete a mantener una constante innovación en su portafolio de productos, llevando a cabo investigaciones de mercado y análisis dinámicos para desarrollar alternativas que se ajusten a las tendencias, preferencias y necesidades de los clientes. Este enfoque permite ofrecer un portafolio diversificado que abarca distintos segmentos, tales como nutrición, indulgencia, vida sana y tradición.

La compañía tiene un firme compromiso con el cuidado del medio ambiente. Desde su fundación en el país, ha invertido en fuentes de energía renovable, como la eólica y la solar, para respaldar sus operaciones de distribución. Actualmente, ha logrado que el 60% de su flota nacional sea eléctrica, demostrando su dedicación a la sostenibilidad y la reducción de su impacto ambiental.

5.2 Segmento de clientes:

Bimbo de Colombia S.A. se enfoca en el consumo masivo, ofreciendo un amplio portafolio de productos que se dirige a los amantes de la panadería en la población colombiana.

La empresa opera tanto en el modelo B2B (business-to-business) como en el B2C (business-to-consumer). Aunque los productos están diseñados para el consumidor final, su comercialización se realiza a través de intermediarios y canales de distribución.

5.3 Canales:

En términos de distribución, Bimbo de Colombia cuenta con ocho canales operativos: Autoservicios, Consumos, Conveniencia, Detalle, Distribuidores, Especiales, Mayoristas y Recuperaciones.

Para la distribución de medios, la empresa utiliza estrategias de difusión adaptadas a las características del producto y a los clientes potenciales. Estos canales de difusión incluyen TV, redes sociales (TikTok, Instagram, Facebook), aplicaciones móviles (Rappi, Didi Food), radio y montajes en puntos de venta.

5.4 Relación con los clientes:

Bimbo de Colombia S.A. procura mantener una estrecha relación con sus clientes a través de una constante comunicación mediada por su fuerza de ventas. La empresa ofrece servicios como el acompañamiento semanal para asegurar la disponibilidad de productos, el diseño de elementos publicitarios y el apoyo en su exposición, así como la participación de diversas marcas en festivales y ferias con precios competitivos.

5.5 Flujo de ingresos:

El flujo de ingresos de la compañía depende principalmente de la venta de productos de panadería de diversas categorías a consumidores finales e intermediarios, quienes apoyan la imagen de la marca Bimbo en sus respectivos puntos de venta. Además, la empresa genera ingresos mediante el suministro de mercancía de consumo para restaurantes, hoteles y servicios de catering.

5.6 Recursos clave:

Para que CEDI Bogotá centro específicamente pueda responder a su core bussines necesita e los siguientes recursos:

- Talento humano (área administrativa, despachos, producción, vigilancia, limpieza, fuerza de ventas).
- Maquinaria (limpieza, traslado de material).
- Vehículos adaptados para el transporte de mercancía.
- Equipo de almacenaje, envíos, material administrativo, computación.
- Existencia de suficiente materia prima e ingredientes para la producción.
- Óptimo funcionamiento de la maquinaria industrial.
- Softwares.

5.7 Actividades clave:

Las actividades clave de la compañía incluyen la producción de alimentos de panadería, pastelería y snacks; la gestión de la cadena de suministro; la investigación y desarrollo de productos; la gestión del talento humano; mercadeo, publicidad y promoción; y el control financiero, seguimiento de metas y auditorías.

5.8 Aliados clave:

Algunos de los aliados estratégicos que contribuyen al funcionamiento óptimo de la compañía incluyen proveedores autorizados, agencias de publicidad y servicios de catering que respaldan al equipo de marketing y desarrollo comercial, especialmente en el diseño y montaje. Además, se establecen colaboraciones de beneficio mutuo con empresas privadas, así como con puntos de venta que actúan como intermediarios entre BCO y los consumidores finales. La compañía también colabora con artistas e influencers en campañas para atraer nuevo público, y utiliza servicios de data brokers para realizar estudios de mercado basados en el comportamiento de compra.

5.9 Estructura de costos:

En cuanto a su estructura de costos, se consideran tanto los costos fijos, que abarcan servicios públicos, acceso a internet, programas de software y licencias, como los costos variables, que incluyen materia prima, actividades de publicidad y mercadeo (muestras, envío de material, obsequios), talento humano, fondos de emergencia, material de investigación y arreglos ocasionales en la planta, entre otros.

6. Departamento en donde se desarrollaron las prácticas empresariales

A pesar de tener un enfoque académico en logística, negocios internacionales es una carrera muy amplia con la cual se puede obtener un conocimiento integral acerca del funcionamiento de una multinacional como lo es Grupo Bimbo y sus diversas filiales, permitiendo comprender y aportar en sus distintas áreas como lo son el mercadeo, comercio exterior y por supuesto el manejo de la cadena de suministro, razón por la que los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica del estudiante fueron de vital importancia para desempeñar de manera eficaz las funciones asignadas al mismo durante la práctica empresarial, y que esta culminara forma exitosa lo aprendido.

Durante el periodo de prácticas profesionales, el estudiante tuvo la oportunidad de aplicar y consolidar estos conocimientos al integrarse como practicante en el departamento de Mercadeo y Desarrollo comercial. Sin embargo, al tener a disposición diversos recursos de la empresa, la posición asignada le permitió estar en contacto con todos los procesos relacionados a los productos en sí, como, por ejemplo: creación de productos, seguimiento en ventas, identidad de marca, modelos de distribución, estrategias de posicionamiento y publicidad, etc.

La labor implicó el apoyo con procesos operativos de los departamentos anteriormente mencionados, como lo son los cargues de costeos, envíos de muestras y mercancía a nivel nacional e internacional, organización y diligenciamiento de formatos de identificación, creación y entrevistas a proveedores, supervisión del correcto desarrollo de nuevos productos así como campañas de promoción, evaluaciones de propuestas para campañas publicitarias y, extracción y análisis de información relacionada al seguimiento en ventas a nivel nacional, permitiendo desarrollar una mayor comprensión analítica, una opinión crítica y una visión más amplia para evaluar el mercado y los procedimientos internos de la compañía.

Cabe resaltar que la compañía está altamente interesada en que sus colaboradores tengan una visión integral de la compañía y el CEDI en el que se encuentran ubicados, esto por medio de recorridos o capacitaciones, familiarizándose con sus procesos, de manera, que estos puedan aportar a posibles mejoras desde sus respectivas áreas de acción.

6.1 Funciones del practicante dentro de la empresa Bimbo de Colombia S.A en el Centro de distribución Bogotá centro

El rol de Practicante de Mercadeo y Desarrollo Comercial facilita la fluidez de los procedimientos dentro de la empresa, asegurando la pronta resolución de situaciones como negociaciones, conflictos, lanzamientos o eventos. Además, permite a los jefes de marca asignar proyectos que no pueden gestionar personalmente pero que generan beneficios en términos de reconocimiento en el mercado actual.

6.1.1 Organización, diligenciamiento y cargue de formatos de identificación

Como practicante en el área de mercadeo y desarrollo comercial, el rol es crucial en el apoyo a los procesos operativos relacionados con la creación, actualización y modificación de productos dentro del portafolio empresarial. Esto incluye la organización de requisitos diversos y la cumplimentación de formatos que guíen a los demás departamentos hacia una ejecución precisa. Además, tiene la responsabilidad de realizar un seguimiento exhaustivo para prevenir o abordar posibles complicaciones, asegurando así la armonización y óptimo desarrollo del proceso.

6.1.2 Envíos de muestras y mercancía a nivel nacional e internacional

El establecimiento y mantenimiento de relaciones estratégicas con diversos aliados es fundamental para asegurar asociaciones comerciales que contribuyan a la expansión nacional de la empresa. En este contexto, corresponde al practicante gestionar el protocolo integral para la salida de productos desde las instalaciones, incluyendo su preparación para el envío y el procesamiento correspondiente. Además, es su responsabilidad realizar un seguimiento continuo para garantizar la entrega oportuna al cliente final.

Estos envíos están destinados a introducir productos originarios de varias regiones de Colombia, o del país en general, en mercados donde se pueda generar un impacto significativo. La función del practicante implica una estrecha colaboración con el área de despachos del centro de distribución, que constituye una parte crucial de la cadena de suministro posterior a la producción.

6.1.3 Creación y entrevistas a nuevos proveedores y evaluaciones a las distintas propuestas

Uno de los socios estratégicos clave de la empresa son los proveedores autorizados, a quienes se recurre durante el proceso de cotización para la implementación de lanzamientos o el desarrollo de bardas, carteles u otras herramientas que respalden las estrategias de posicionamiento de la compañía. Es fundamental contar con un amplio portafolio de opciones para evaluar diversas propuestas y seleccionar la más beneficiosa para la campaña, considerando tanto el presupuesto disponible como la originalidad de las ideas propuestas.

Durante este proceso, es común que los proveedores tengan preguntas y dudas, por lo que es esencial proporcionarles el acompañamiento adecuado. Asimismo, se debe recopilar la información y documentación necesaria para verificar la idoneidad del proveedor, garantizando la integridad y la legitimidad de la empresa.

6.1.4 Extracción y análisis de información relacionada al seguimiento en ventas a nivel nacional

El análisis detallado del rendimiento de los productos a nivel nacional es fundamental para desarrollar estrategias que puedan mitigar posibles caídas en las ventas, considerando variables como la geografía, los canales de distribución, segmentos específicos y marcas seleccionadas. Este proceso se constituye como la piedra angular para la elaboración de un plan de acción efectivo que permita alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por el equipo de planificación y los líderes empresariales.

Esta función demanda una atención meticulosa a los detalles, el análisis riguroso de los resultados obtenidos, así como la capacidad para sintetizar la información y convertirla en herramientas visuales que faciliten su comprensión.

7. Análisis del Funcionamiento de las Áreas de Interacción Investigadas

7.1 Logística en el área de despachos del centro de distribución Bogotá centro

El área de despachos es un área de recepción y emisión de mercancía cuya principal actividad es poner a disposición los pedidos a la tripulación encargada de transportarlos a los clientes de forma oportuna y con la calidad deseada. (Momografías Plus, 2024)

Colabora estrechamente con el departamento de mercadeo y desarrollo comercial en la provisión oportuna de productos destinados a la realización de pruebas para maquetas de material punto de venta (POP), así como en el envío de degustaciones, muestras o mercancía para eventos, colaboraciones u otras actividades estratégicas. Este apoyo facilita la promoción y el impulso del producto en el mercado objetivo.

Actualmente, el Centro de Distribución (CEDI) ubicado en el centro de Bogotá se encarga de la distribución en el canal tradicional de los centros de Bosa y del sur de la ciudad, así como de los pedidos del canal de autoservicios en la zona central. Esto implica la operación diaria de aproximadamente 200 rutas, abarcando el 50% de la ciudad en el canal tradicional, que incluye tiendas y minimercados.

Debido a esta operativa, el CEDI maneja grandes volúmenes de inventario con una rotación diaria significativa. Este flujo se debe al modelo "To Order", donde llega exactamente la cantidad de producto solicitado para la distribución de las rutas, es decir, la cantidad exacta que los clientes han ordenado a través de la fuerza de ventas. Maneja un horario de 24 horas de funcionamiento dividido en 4 turnos con tareas que rondan un objetivo en específico, siendo estos de:

Tabla 2. Horarios y actividades del área de despachos.

Horarios	Actividades
10 pm - 8 am	Recibimiento, descargue y certificación de productos enviados desde planta.
8 am - 5 pm	Picking para canal tradicional
2 pm - 5 pm	Picking canal autoservicios.
2 pm - 10 pm	Logística inversa.

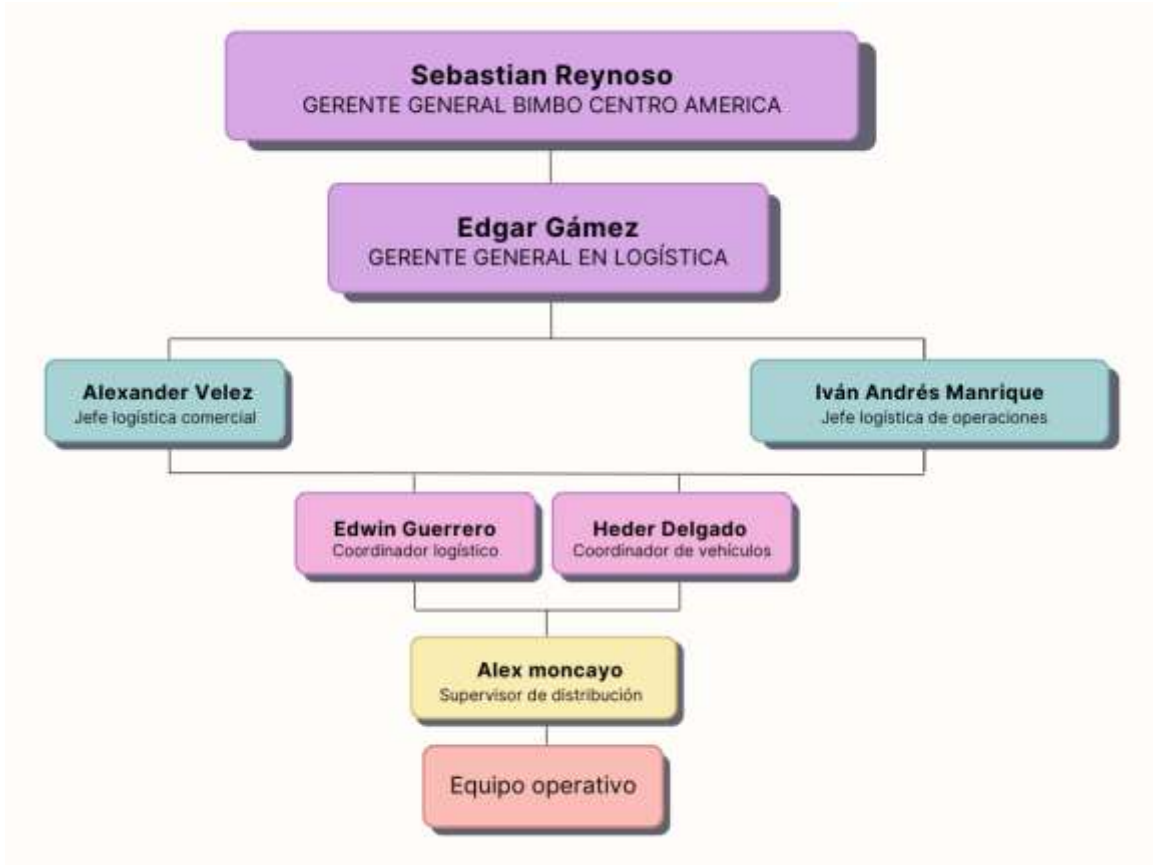
Información obtenida de entrevista personal con Aníbal Fuentes, 15 de mayo de 2024, en las oficinas centrales de Bimbo de Colombia S.A.

Durante estos turnos se encuentra un equipo de 6 colaboradores liderado por un jefe de

despachos, cabe resaltar que con la rotación de turnos el personal también cambia.

7.1.1 Organigrama operacional

Figura 6. Organigrama operacional del departamento de logística de Bimbo de Colombia S.A



Nota: En esta figura se evidencia la estructura organizacional del departamento de logística de la empresa Bimbo de Colombia S.A. Información obtenida de entrevista personal con Edwin Guerrero, 10 de mayo de 2024, en las oficinas centrales de Bimbo de Colombia S.A.

7.2 Mercadeo y desarrollo comercial a nivel nacional

En la práctica, aunque se manejan como dos equipos distintos, en términos de ejecución de proyectos se unifican como un frente único en la planificación de campañas y el cumplimiento de objetivos.

El equipo de mercadeo se concentra en la planificación del portafolio de productos y en la

introducción de innovaciones. Su responsabilidad abarca la investigación de mercado, el seguimiento de las ventas, el control de metas y las negociaciones con diversos canales de distribución y medios sociales. Además, gestionan la imagen de las marcas en el mercado, idean estrategias de penetración, mantienen contacto con medios digitales y se mantienen actualizados con las tendencias para aumentar la participación de los productos del Grupo Bimbo.

Por otro lado, el equipo de desarrollo comercial se encarga de ejecutar las estrategias formuladas por el equipo de mercadeo. Estudian el comportamiento de compra de los consumidores y la disponibilidad de los productos en el mercado real. Son responsables de la distribución del material punto de venta (POP) y de comunicar las estrategias de surtido al equipo de ventas de la compañía.

En cuanto al proceso operativo, la activación de una nueva creación de producto o la modificación de uno existente se denomina "detonación de la ruta crítica". Este proceso comienza con el equipo de mercadeo, quienes activan la referencia en los puntos de venta a nivel nacional y establecen los precios en el sistema. Luego, pasa al departamento de nuevos productos, finanzas y logística, antes de retornar al equipo de mercadeo tras las aprobaciones correspondientes de los equipos mencionados.

Durante la fase de producción, el equipo de mercadeo elabora estrategias para la penetración en el mercado y la distribución digital, basándose en un producto de referencia. Según el éxito o los obstáculos presentados durante su lanzamiento, se definen los canales de distribución, se establecen metas, se gestionan alianzas con influencers o eventos, y se diseñan los empaques, siempre en estrecha colaboración con distintos equipos.

Una vez establecidas las metas de penetración, ventas y distribución, los equipos de mercadeo y desarrollo comercial proceden a planificar la distribución del material punto de venta (POP). Ejemplos de estas herramientas incluyen chispas, estantes, cenefas, ristras, displays y publicidad impresa. Para determinar la cantidad adecuada de cada herramienta que se utilizará en los canales de autoservicio y tradicional, se evalúa inicialmente cuál es la más apropiada para resaltar las características del nuevo producto. Luego, se calcula la capacidad de cada herramienta y se elabora un listado de la cantidad a producir, teniendo en cuenta la meta de ventas del producto en cada punto de venta.

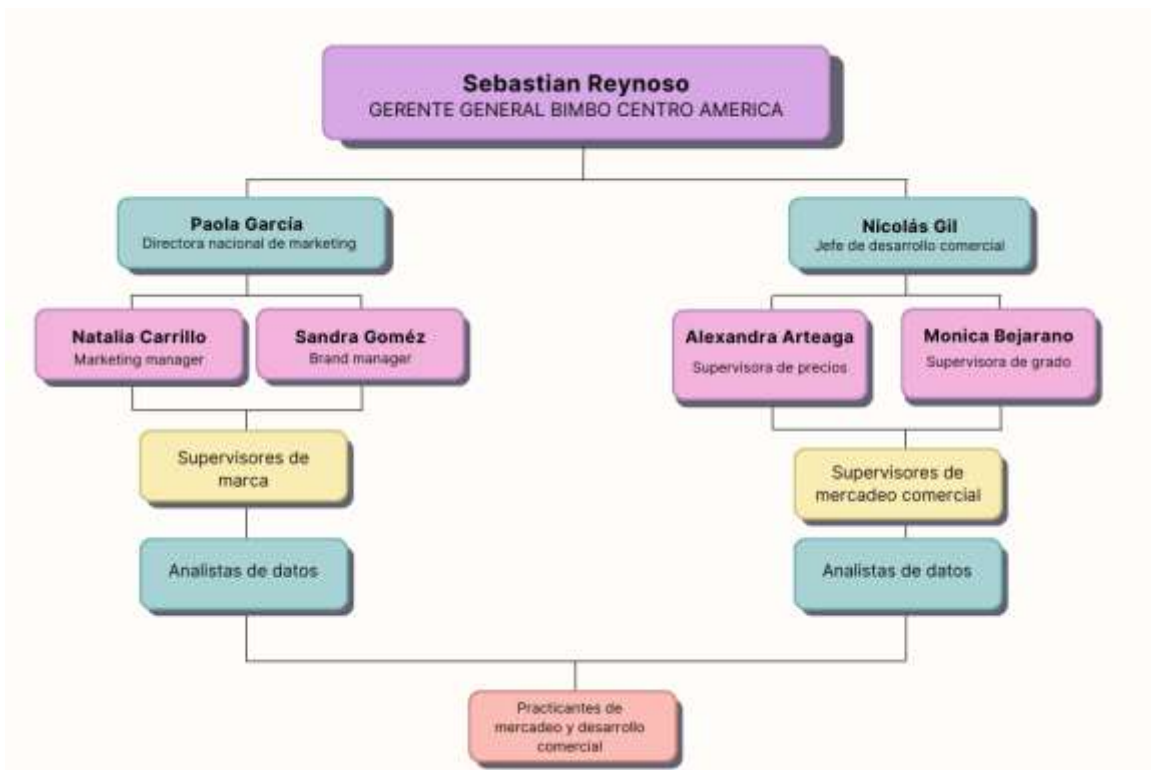
En términos de personal, el equipo de mercadeo se estructura en tres categorías, cada una

dirigida por un supervisor de marca. Estos equipos están complementados por analistas de datos o administrativos, así como practicantes que operan bajo la supervisión de los cargos mencionados. En total, el equipo consta de 18 colaboradores distribuidos en las categorías de Panes y Secos, Botanas y Dulces, y Tortillas, junto con Categorías en Desarrollo.

Por otro lado, el equipo de desarrollo comercial se divide en dos categorías principales: Tradicional y Autoservicios. Estas categorías se centran en los canales de distribución que facilitan la colocación efectiva del material POP en los puntos de venta. El equipo de área está compuesto por 15 colaboradores, liderados por supervisores de precios y grado, quienes a su vez reportan al jefe de área.

7.2.1 Organigrama operacional

Figura 7. Organigrama operacional del departamento de mercadeo y desarrollo comercial de Bimbo de Colombia S.A



Nota: En esta figura se evidencia la estructura organizacional del departamento de mercadeo y desarrollo comercial de la empresa Bimbo de Colombia S.A. Información obtenida de entrevista personal con Mónica Bejarano, 09 de junio de 2024, en las oficinas centrales de Bimbo de Colombia S.A.

8. Análisis DOFA (Anexo 1)

El análisis DOFA, es una herramienta de estudio que buscan diagnosticar la situación interna y externa de una organización, mediante la evaluación de los factores fuertes y débiles, y las oportunidades y amenazas, que podrían traer consecuencias o beneficios, puede considerarse sencilla, pero permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talcón, 2006)

Con la finalidad de ampliar herramientas, se realizará un análisis cruzado de la matriz DOFA, el cual es una versión ampliada del análisis DOFA, en la que se trata de plantear de forma estratégica mecanismos de mejora teniendo como base los aspectos internos y externos de la empresa, el propósito de este análisis es fortalecer las ventajas competitivas y aprovechar al máximo las oportunidades identificadas, al mismo tiempo que se mitigan las amenazas y se abordan las debilidades detectadas. (Quiroa, 2024)

8.1 Fortalezas

Cronogramas y rutas de procesos definidos.

Gracias a su extensa experiencia en el mercado, la empresa ha establecido rutas críticas bien definidas para diversos procesos organizacionales. Estas rutas incluyen un tiempo estimado para la ejecución, los pasos específicos a seguir y los responsables correspondientes, lo cual fomenta la eficiencia en las operaciones y administración, y reduce la incertidumbre para los nuevos colaboradores.

Este sistema ha contribuido significativamente a la reducción del tiempo de acompañamiento necesario para los nuevos colaboradores, al enfocar a los tutores en la enseñanza de procesos que fomentan la cooperación y la crítica constructiva. Como resultado, los equipos están mejor preparados y familiarizados con el mercado al que serán asignados.

Planta física amplia.

El centro de ventas en Bogotá centro posee un recurso invaluable para la empresa: espacio físico. La planta de distribución tiene capacidad para albergar diversas estaciones de trabajo amplias, facilitando las operaciones cómodas y seguras del inventario, recursos, personal y flota.

Actualmente, la compañía dispone de un espacio disponible de 50x30 metros, mayormente utilizado para el estacionamiento de la flota de vehículos. No obstante, se ha planificado la instalación de 10 estaciones de trabajo específicamente diseñadas para optimizar el proceso de distribución.

Manejo de diversos softwares y otras herramientas tecnológicas.

Grupo Bimbo ha logrado integrar todas sus filiales a través de Microsoft Outlook, siendo este el principal medio de comunicación para los administrativos. Además, ha implementado la plataforma GB-on como un banco de información centralizado, permitiendo el estudio de documentos, acceso a imágenes promocionales y la conexión para reuniones de reconocimiento o capacitaciones.

La compañía ha realizado inversiones significativas en diversos softwares que facilitan la toma de decisiones y el acceso a información para los diferentes equipos. Entre ellos se incluyen IV, utilizado en el área de despachos para el control de inventarios y el proceso de Picking; Driving, para la asignación de rutas según la capacidad del vehículo y las planificaciones diarias; Deep, un centro especializado en la recolección de datos de ventas; Citrix y Logyca, plataformas compartidas para la presentación de nuevos productos a diferentes canales o equipos internos; Dunhumby, esencial para la planificación de surtidos y la creación de maquetas de presentación, entre otros.

Es importante destacar que la empresa proporciona un computador portátil a cada colaborador, ya sea temporal o permanente, facilitando así el acceso, exploración y utilización de estos sistemas. Esto permite la elaboración de estrategias con un impacto global en la organización.

8.2 Oportunidades

Implementación de nuevos modelos de distribución.

En la actualidad, el departamento de logística está implementando un nuevo modelo de distribución conocido como To Order 48 horas. Este enfoque se ha adoptado de modelos exitosos de distribución de compañías con objetivos similares, donde se transporta desde la planta de producción al centro de distribución únicamente la cantidad exacta de producto necesaria para cubrir las rutas programadas en las últimas 48 horas. Esta práctica elimina la necesidad de

mantener inventarios remanentes, optimizando así el uso del espacio y mejorando el control sobre las fechas de caducidad y otras características del producto.

Entrada al mercado de los extra-contenido.

Parte de la estrategia del equipo de mercadeo es incursionar en el mercado de promociones y contenidos adicionales populares en los canales mayoristas y distribuidores, que han experimentado un aumento en su participación y atractivo entre los consumidores. Esta iniciativa busca aumentar la rentabilidad de las compras mediante la implementación de los 11 productos insignia de la compañía conocidos como "infaltables".

La introducción de estas nuevas referencias de productos proporcionará a la empresa la oportunidad de revitalizar su imagen aprovechando el inventario de herramientas punto de venta (POP) existentes en el centro de ventas. Esto se realizará con una disposición estratégica junto a productos asequibles, destacando y reforzando su propuesta de valor, que siempre se centra en la calidad.

8.3 Debilidades

Distribución ineficiente del espacio y falta de equipo.

A pesar de contar con un amplio espacio para sus actividades, el centro de ventas enfrenta desperdicios debido a una distribución ineficiente, especialmente en las áreas de despacho y material punto de venta (POP). Aunque el área de despacho cuenta con un maestro de ubicaciones que asigna espacios según el volumen de productos recibidos, no se ha establecido una separación por tipo de actividad o destino, lo que resulta en una disposición aleatoria de pedidos listos y equipos vacíos. Esto contribuye a la congestión en el área de despacho, conflictos entre trabajadores durante la preparación de rutas y confusión entre la tripulación encargada del cargue a la flota de distribución.

Además, el área de despacho no aprovecha el almacenamiento en altura mediante los racks disponibles, principalmente debido a la insuficiencia de montacargas para un cargue y descargue eficiente. En la actualidad, la estrategia preferida es desplegar el inventario en el primer piso para

facilitar la rotación diaria de productos.

Por otro lado, el área designada para el material POP no está adecuadamente equipada, lo que resulta en un almacenamiento disperso en todo el centro de ventas. Esto obstruye el acceso al inventario, reduce el espacio disponible para otras áreas y aumenta el riesgo de daños al equipo debido a los frecuentes traslados para liberar espacio.

Falta de organización con respecto al inventario del material POP.

El control de inventarios del material publicitario se realiza de manera manual, a pesar de que la empresa dispone de un software para gestionar eficientemente los inventarios de productos. El equipo de desarrollo comercial utiliza un Excel compartido para registrar las salidas y entradas del material punto de venta (principalmente estanterías). Además, el equipo no se centra en la rotación de este material, lo que conduce a una acumulación de productos obsoletos.

Esta situación se debe en parte al sistema poco preciso de pedidos a las agencias de producción, que consolidan las cantidades basándose en las metas de ventas propuestas por el equipo de mercadeo, sin considerar las necesidades específicas de los clientes para cambios o innovaciones en el material.

Procesos poco automatizados.

En relación al punto anterior, a pesar de que la empresa ha realizado inversiones en diversas herramientas tecnológicas que facilitan el acceso a la información, muchos procesos aún dependen de mano de obra recurrente o recursos que podrían ser optimizados mediante herramientas que promuevan el ahorro de materiales o mejoren su control. Un ejemplo claro es el uso de papel en procesos administrativos que podrían ser gestionados electrónicamente, el conteo manual de inventario que requiere aproximadamente 4 horas diarias distribuidas entre los colaboradores, lo cual ralentiza el proceso de Picking, las encuestas a clientes realizadas por vía telefónica, y el uso de un Excel compartido para registrar la entrada y salida de inventario, que podría ser integrado en los softwares existentes para un mejor control.

8.4 Amenazas

Incremento de la participación de los Hard Discounters en el mercado.

Al igual que otras empresas en la industria alimentaria, Grupo Bimbo ha enfrentado significativos desafíos con la entrada de los Hard Discounters al mercado, como ARA, D1, Ísimo, y en su momento, Justo y Bueno. Actualmente, el mercado colombiano muestra una preferencia por la economía sobre la calidad o innovación de los productos, lo cual ha resultado en estrategias de mercadeo menos atractivas en comparación con los productos ya establecidos por estas cadenas.

Incrementos en ventas sobre la zona en la cual se tiene alcance.

A pesar de las debilidades evidenciadas por la empresa en el área de despachos, específicamente, el aumento en las ventas de diversas categorías, destacando especialmente panes y dulces, ha resultado en un incremento del inventario destinado al Picking y la preparación de rutas. Sin una distribución adecuada tanto de productos como de material punto de venta (POP), esto podría resultar en una reducción del espacio de circulación, un control deficiente sobre las rutas preparadas y un aumento en las posibilidades de accidentes para los trabajadores.

9. Análisis cruzado DOFA (Anexo 2)

9.1 Estrategias FO

Dado que la empresa cuenta con un amplio espacio como una de sus fortalezas, y considerando la reciente implementación del modelo To Order 48 horas, se tiene la oportunidad de desarrollar un esquema de distribución que aproveche este espacio y garantice los recursos necesarios para facilitar la rotación de inventario asociada a dicho modelo. Esto asegura que la circulación de inventarios y personal no se vea comprometida, manteniendo la eficiencia y seguridad en las diversas operaciones del área para los colaboradores.

9.2 Estrategias FA

Modificar el maestro de ubicaciones actual del software de inventarios con el objetivo de optimizar las rutas de procesos establecidos por la empresa implica ubicar los productos con mayor rotación y volumen al comienzo de los pasillos del almacén. Este enfoque busca maximizar el uso del espacio disponible y mejorar el proceso de Picking, asegurando que sea organizado y eficiente sin interferir con las actividades de otros colaboradores. Esta medida aborda la reciente amenaza relacionada con el aumento de ciertos productos que pueden propiciar la acumulación de inventario por preparar.

9.3 Estrategias DO

Se pretende resolver la falta de organización del material POP mediante la implementación de un esquema de distribución especializado en el área de almacenamiento de este material. Este plan incluirá la propuesta de un maestro de ubicaciones y la asignación de los recursos necesarios, dado que actualmente la zona está poco equipada y carece de la maquinaria adecuada. Además, se realizará una depuración del inventario, gestionando el material obsoleto según un proceso establecido, restaurando aquel que esté en condiciones adecuadas y elaborando un inventario de aquellos elementos que apoyen la estrategia de mercadeo recientemente implementada para los extra-contenidos. De esta manera, se asegura que el material publicitario esté alineado con las campañas actuales de la empresa.

9.4 Estrategias DA

Con el objetivo de enfrentar la amenaza actual de los Hard Discounters sobre las ventas del Grupo Bimbo, se plantea reforzar la presencia de la marca a través del canal tradicional y de autoservicios gestionados por el centro de ventas, utilizando el material POP disponible actualmente. Para ello, es crucial colaborar estrechamente con los clientes intermediarios entre la empresa y los consumidores finales. Para ofrecer un servicio óptimo a estos clientes, se abordará inicialmente la problemática de los inventarios del material POP. Tras depurar la estrategia mencionada anteriormente, se propone calcular la cantidad aproximada de material POP a producir, considerando tanto las metas establecidas por el equipo de mercadeo como el número estimado de clientes interesados en adquirir estas herramientas publicitarias para sus puntos de venta. Este enfoque evitará la acumulación y el deterioro del material.

Para automatizar este proceso de estimación sin necesidad de contacto directo con cada cliente mediante llamadas telefónicas, se sugiere crear una encuesta utilizando OneDrive, distribuida por la fuerza de ventas. Esta encuesta permitirá a los clientes aceptar o rechazar la implementación del material POP y especificar las características más adecuadas para sus negocios. Asimismo, para automatizar el control de inventarios de este material, se propone integrar estos productos en la base de datos del software de gestión de inventarios, asegurando así una entrada y salida de material precisa y libre de errores.

10. Planteamiento plan de mejora

Es un documento estratégico conformado por un conjunto de medidas que podrían incorporarse en la organización, con la finalidad de que estos se traduzcan en la percepción de un mejor funcionamiento. En el caso del plan de mejora como requisito para la obtención de un título universitario, se requiere que dicho plan tenga como objetivo la mejora continua de la organización beneficiaria, la elaboración de este debe contar con la implicación de todos los tutores y asesores que tengan relación con el título. Además, por su puesto, requiere de un previo análisis del estado de la empresa y la factibilidad de aplicación de la propuesta, por esto, las medidas de mejora deben ser sistemáticas para así constatar sus efectos. (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), 2021)

10.1 Identificación del problema

La empresa actualmente está enfrentando varios cambios destinados a mejorar su eficiencia operativa. En este contexto, se han identificado desafíos significativos que han obstaculizado la implementación de estas nuevas estrategias, especialmente la ineficiente distribución del espacio y la gestión insuficiente del material publicitario en el centro de ventas. Para superar estas dificultades, se ha propuesto un plan de acción que contempla la creación de un esquema de distribución tanto para el almacén del material POP como para el área de despachos. Además, se planea integrar el inventario de este material en el programa IV y establecer un sistema de encuestas para facilitar la comunicación entre los clientes y el equipo de desarrollo comercial.

10.2 Importancia

Con la resolución de estos obstáculos, los equipos involucrados experimentarán un incremento en su eficiencia operativa, proporcionando un mayor control sobre los recursos para el equipo de desarrollo comercial y un entorno más seguro para los colaboradores en el área de despachos. Además, se logrará mitigar las amenazas identificadas en este informe, lo que inicialmente incrementará las ganancias al facilitar la implementación de las estrategias de mercadeo y mejorará la percepción que los clientes tienen de la empresa al satisfacer sus necesidades en términos de exposición de productos.

10.3 Propuesta de mejora (Anexo 2)

Para abordar eficazmente la mala administración del material POP, que afecta tanto al equipo de mercadeo y desarrollo comercial por la falta de claridad en los recursos disponibles, como al área de despachos debido a la ocupación indebida de espacio destinado al despliegue de rutas, se propone reestructurar el inventario actual en Excel. Este proceso incluiría la clasificación del inventario en tres categorías: Obsoleto, Mantenimiento y Útil.

La categoría de Obsoleto abarcaría los elementos que deben ser devueltos a la planta y vendidos como chatarra a un cliente autorizado, recuperando así parte de la inversión inicial. La categoría de Mantenimiento comprendería los artículos que requieren algún tipo de reparación debido a daños menores o procesos simples de limpieza. Por último, la categoría de Útil englobaría los productos que se encuentran en buen estado.

Al completar este proceso, la empresa ganará una visión más clara del material disponible para sus estrategias de posicionamiento, permitiéndole identificar los productos con baja rotación y realizar pedidos ajustados a las necesidades reales del mercado.

Para optimizar el almacenamiento del material POP, es crucial reevaluar el esquema actual en el almacén. Actualmente, el espacio designado carece de infraestructura adecuada: consta de 6 estibas distribuidas a lo largo del almacén, 3 en cada lado, con algunas estanterías sobre ellas, que, según el equipo de desarrollo comercial, son las de mayor rotación. Sin embargo, no hay racks instalados para aprovechar el almacenamiento en altura, y la falta de maquinaria especializada dificulta el manejo y traslado eficiente del material.

Actualmente, el almacén tiene dimensiones de 8 metros de largo por 5 metros de ancho, lo que proporciona suficiente espacio para ubicar 3 racks selectivos a cada lado. Cada uno de estos racks tendría unas dimensiones de 2 metros de largo, 6 metros de alto y 1.5 metros de ancho. Cada rack selectivo estaría configurado con 3 niveles, con una capacidad de carga de hasta 2,500 kilogramos por nivel y una altura total de 2 metros.

Con el fin de facilitar el acceso para la distribución y realizar pruebas regulares, además de aumentar la supervisión sobre su estado, todas las estanterías y tipos de racks deben estar ubicados en el primer nivel de cada rack. Si es necesario, se puede considerar la instalación de un subnivel para optimizar aún más el espacio disponible. Los niveles superiores restantes se destinarán como área de almacenamiento para el material que se encuentra actualmente en el área de despliegue de

rutas de despachos, que ocupa actualmente 7.5 metros, representando un desperdicio de espacio en el suelo para un área que necesita aprovechar al máximo su capacidad debido al modelo de distribución implementado.

En cuanto al maestro de ubicaciones más específico, se recomienda que en los racks cercanos a la entrada se almacene en los niveles superiores el material POP destinado al canal tradicional con mayor rotación, como las chispas, cenefas y ristras adaptables. En un punto intermedio del almacén, se ubicaría el material para canal tradicional con rotación baja, priorizando aquellos productos que tienen mayor participación en el mercado y aceptación por parte de los clientes. Finalmente, en la parte más alejada del almacén se debería almacenar el material POP destinado a los autoservicios, que suele ser más voluminoso y tiene una rotación muy baja, utilizado solo en campañas de impacto nacional.

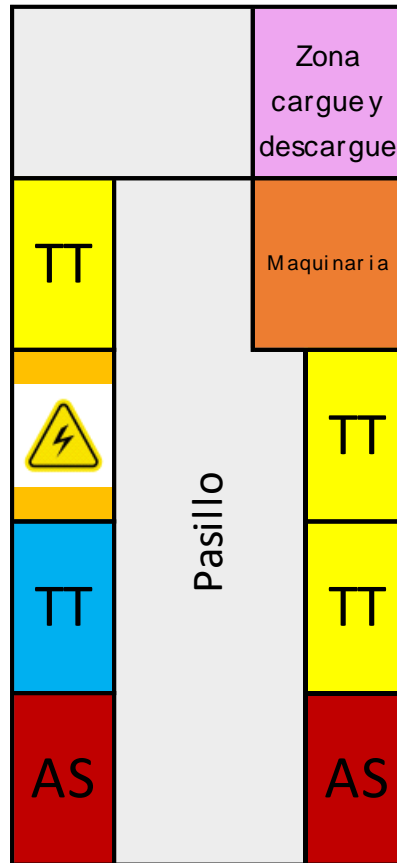
Para mejorar el acceso al material POP, se recomienda implementar un montacargas especializado destinado específicamente para el área de material POP. Este montacargas estaría ubicado en los 2 metros disponibles en la ubicación de los racks. Los otros dos metros no pueden ser aprovechados debido a la presencia de un puesto de control eléctrico.

Y, por último, es importante considerar un área de cargue y descargue para el material que llega al CEDI y el que se descarga para su distribución. Esta área estaría ubicada al frente del almacén. Aunque no está enrejada o protegida como el almacén, es un espacio seguro para los colaboradores y tiene unas dimensiones de 2x2 metros que pueden ser aprovechadas eficientemente.

Para adaptar esta zona, se podría marcar con franjas pintadas en el piso junto con un letrero en el muro que indique claramente que es el área de cargue y descargue del material POP. El material retirado del almacén para la distribución tendría un tiempo máximo de permanencia de 2 horas en esta área, considerando la naturaleza del proceso de preparación de rutas, donde la tripulación se encarga de la distribución junto con los productos solicitados por los clientes.

El esquema de distribución luciría de la siguiente manera:

Figura 8. Propuesta para el esquema de distribución para el almacén del material POP

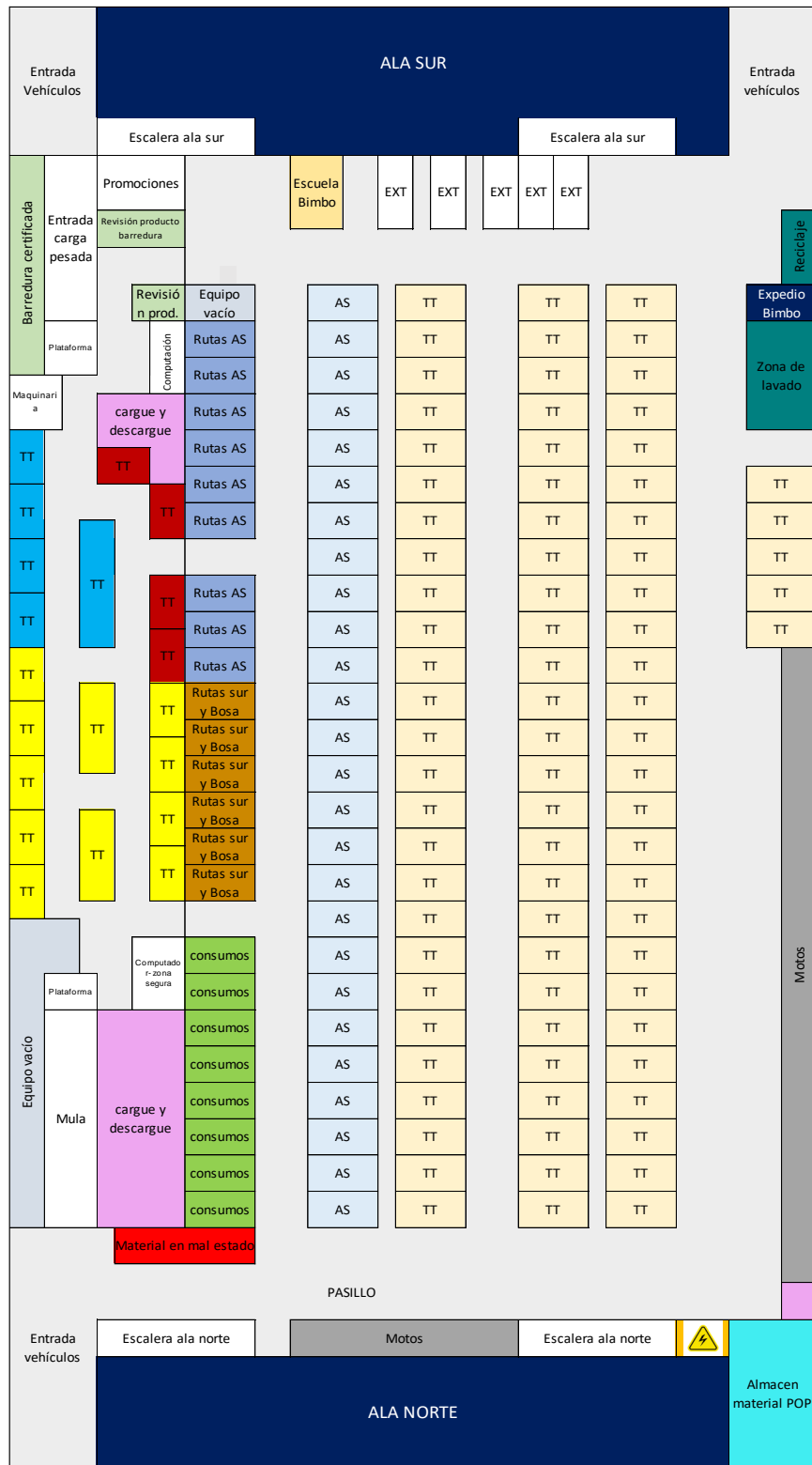


Nota. Vista aérea de la propuesta para el almacén del material POP. Elaboración propia con información de los planos disponibles en el centro de venta.

Es importante destacar que no todo el material POP se almacenará en el mismo espacio. Esto se debe a la necesidad de que la fuerza de ventas tenga acceso directo y rápido a ciertos tipos de material menos pesado, como cenefas, chispas o ristras. Por lo tanto, un porcentaje del material se almacenará en una sección específica del ala sur designada como FEBIMBO, la cual cuenta con estanterías más accesibles y personal capacitado para la preparación inmediata del material para su distribución. Conforme este material se agote, se reabastecerá desde el almacén principal, gestionado por el mismo personal.

Dado que el traslado del material POP ha afectado el área de despachos, es recomendable realizar una reestructuración del maestro de operaciones y del esquema de distribución. El nuevo espacio disponible permite un despliegue de rutas por canal más organizado y define áreas de trabajo que previenen la acumulación de producto en zonas específicas. La propuesta se detalla a continuación:

Figura 9. Propuesta del esquema de distribución para el área de despachos para Bimbo de Colombia S.A



Nota. Vista aérea de la propuesta para el área de despachos. Elaboración propia con información de los planos disponibles en el centro de venta.

Para comprender el modelo presentado, se deben aclarar ciertos términos, el primero es TT, esta es la contracción para referirse a Tradicional, y AS, para referirse a Autoservicios, estos son los dos canales que el CEDI maneja para Bogotá sur y centro.

Una de las áreas críticas en el departamento de despachos es el área de Picking, que se organiza en zonas identificadas por los colores amarillo, azul y rojo. Según el maestro de ubicaciones propuesto, el área amarilla albergará productos de alto volumen y rotación como panes, tortillas, secos y ponqués. En el área azul se ubicarán productos de la categoría de dulces y botanas, que tienen alta rotación, pero bajo volumen. Por último, en el área roja se colocarán los productos de baja demanda. Esta disposición facilitará un recorrido eficiente desde los volúmenes más altos hasta la salida, minimizando interferencias con otras actividades del personal. Además, se propone la instalación de más pasillos para optimizar este proceso que actualmente es manual.

La propuesta incluye la asignación de espacios especializados para cada zona o canal de distribución, mejorando así el acceso a los pedidos armados por la tripulación. Se han añadido áreas específicas para el almacenamiento del equipo vacío y en mal estado, actualmente mezclado con la zona de Picking. Este ajuste no solo mejora la seguridad al reducir el riesgo de caídas, sino que también libera espacio en los pasillos utilizados para el Picking, que actualmente se congestiona debido a la acumulación de productos y al movimiento constante de los colaboradores.

Adicionalmente, se han introducido zonas dedicadas para el cargue y descargue, separadas de la zona de despliegue de rutas del sur en el modelo actual. Esto permitirá una circulación más fluida durante el proceso de Picking. Se ha designado un espacio ampliado para la revisión de productos de barredura, un área de alta rotación donde los colaboradores pueden verificar los productos junto con la tripulación. Una vez revisados, los productos serán trasladados a la zona de carga pesada junto a la entrada, preparándolos para su carga en los camiones provenientes de la planta.

En términos de gestión, se propone integrar el material POP en la base de datos del sistema IV mediante la asignación de acceso específico al departamento. Este acceso requerirá un proceso de validación para la entrada y salida del material, asegurando así que las transacciones sean controladas y registradas adecuadamente, minimizando el riesgo de manipulaciones indebidas.

Como paso final para la implementación del plan de acción para la mejora, está la creación y distribución de una encuesta que facilite la comunicación entre el equipo de desarrollo comercial y los clientes, esta encuesta debe contener los siguientes elementos:

1. Centro de venta al que pertenece el vendedor.

2. Nombre del vendedor.
3. Zona atendida (Sur o centro)
4. Canal atendido (Tradicional o Autoservicio)
5. ¿El cliente solicita un estante para la exhibición de los productos?
6. ¿Se trata de un cambio o una innovación?
7. ¿Qué tipo de estante solicita?
8. ¿Para qué producto le gustaría implementarlo?
9. ¿Con cuanto espacio cuenta el cliente?
10. ¿Qué otros materiales le gustaría incluir?

El objetivo es proporcionar a la fuerza de ventas una herramienta que les permita abordar el tema del material POP con los clientes. Además, al registrar el nombre del vendedor, se facilita el seguimiento y la aplicación por parte de los divisionales. Los resultados de esta gestión serán administrados por el equipo de mercadeo y desarrollo comercial, quienes se encargarán de gestionar la distribución del material y recopilar información relevante sobre su viabilidad.

Esta propuesta busca fomentar el uso del material publicitario y fortalecer la imagen de la marca, especialmente en relación con la reciente propuesta de extra-contenidos. Es crucial renovar la imagen para promover la economía sin comprometer la calidad representativa de los productos del grupo Bimbo.

10.4 Alcance

Se anticipa que las propuestas presentadas mejoren significativamente la eficiencia operativa del centro de ventas Bogotá Centro, optimizando la gestión del espacio y los recursos mencionados. Sin embargo, debido a las disparidades en la infraestructura de cada centro de ventas a nivel nacional, el plan de mejora no puede implementarse de manera uniforme en todo el país. Con la excepción de la propuesta relacionada con la encuesta, la cual podría ser gestionada a nivel nacional incluyendo datos específicos como la ciudad para facilitar el análisis de la información, con el respaldo de cada divisional responsable de los centros de ventas.

11. Conclusión

Durante el periodo de prácticas del estudiante en Bimbo de Colombia S.A., específicamente en el centro de ventas Bogotá Centro, este tuvo la oportunidad de involucrarse activamente en la gestión operativa, enfocándose principalmente en los departamentos de mercadeo, desarrollo comercial y logística. Esta experiencia fue posible gracias a un proceso estructurado de capacitación, retroalimentación continua y una política integral de familiarización con la empresa. Durante este tiempo, aplicó y consolidó los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica, profundizando en el análisis de datos, la gestión de inventarios y el desarrollo de habilidades blandas en comunicación. Además de entender la importancia del seguimiento riguroso de los procesos dentro de una organización.

La oportunidad de trabajar en diversos departamentos le permitió familiarizarse con distintos procedimientos y participar activamente en diversas tareas. Esto contribuyó a la identificación de varias áreas de mejora y aplicar soluciones basadas en los principios aprendidos tanto en la formación académica como en el ámbito profesional. Las estrategias desarrolladas están orientadas a mejorar la estabilidad, eficiencia y seguridad del centro de ventas, asegurando que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima y eficaz.

El estudiante expresa su profundo agradecimiento al Grupo Bimbo por brindarle esta invaluable oportunidad de formación. Gracias a ello, no solo ha adquirido una experiencia enriquecedora desde el punto de vista académico, sino que también ha sido una fuente de inspiración para fomentar el pensamiento positivo y la fortaleza, con ello la experiencia se convirtió en algo completo y verdaderamente enriquecedor para el desarrollo profesional y personal.

12. Referencias

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (2021). *Guía para la elaboración de un plan de mejoras*. Universidad de La Rioja. <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Arrieta Posada, J. G. (2024). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 83-96. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862011000100007&script=sci_arttext&tlng=en
- Clavijo, C. (11 de abril de 2024). Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos. [Blog]. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20una%20herramienta%20ideal%20para%20comprender%20un,c%3%B3mo%20tu%20empresa%20gana%20dinero.>
- Coll Morales, F. (24 de noviembre de 2022). *Definición de Distribución*. economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/distribucion.html>
- DispatchTrack . (2024). *Stock y Logística: Cómo se gestiona el flujo de mercancías*. beetrack.com: <https://www.beetrack.com/es/blog/stock-logistica-gestionar-flujo-mercancias>
- EMIS. (15 de abril de 2024). *Información empresarial de Bimbo de Colombia S.A (Colombia)*. emis.com: [https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Bimbo_de_Colombia_S_A_es_1184204.html#:~:text=Bimbo%20de%20Colombia%20S%20A%20\(Colombia\)&text=Bimbo%20de%20Colombia%20S.A.%20es,de%20panader%20C3%ADa%20C%20pasteler%20C3%ADa%20y%20bizcocher%20C3%ADa](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Bimbo_de_Colombia_S_A_es_1184204.html#:~:text=Bimbo%20de%20Colombia%20S%20A%20(Colombia)&text=Bimbo%20de%20Colombia%20S.A.%20es,de%20panader%20C3%ADa%20C%20pasteler%20C3%ADa%20y%20bizcocher%20C3%ADa)
- Grupo Bimbo. (2024). *Una cultura que nos distingue*. grupobimbo.com: <https://www.grupobimbo.com/es/nosotros>
- Grupo Valora. (6 de septiembre de 2023). *Logística y Control de Inventarios* . grupovalora.es: <https://www.grupovalora.es/blog/logistica-control-inventarios/>
- Instituto Europeo de Posgrado (IEP). (5 de mayo de 2018). *¿Qué es la logística de distribución?* iep.edu.es: <https://iep.edu.es/que-es-logistica-de-distribucion/>
- Legiscomex. (Mayo de 2024). *Transporte terrestre internacional de carga*. legiscomex.com: <https://www.legiscomex.com/informacion-modulo-logistico/transporte-terrestre-internacional-de-carga>

- Mecalux. (Mayo de 2024). *¿Qué es la logística de almacenamiento? Objetivos y áreas de trabajo.* mecalux.com.co: <https://www.mecalux.com.co/blog/logistica-de-almacenamiento#:~:text=Dentro%20de%20la%20cadena%20de,de%20tiempo%20que%20sea%20necesario>
- Momografías Plus. (mayo de 2024). *Manual del área de despachos.* monografias.com: https://www.monografias.com/docs/Manual-del-area-de-despachos-P37ZYKR99JP#google_vignette
- NF Nacional financiera . (2004). *Fundamentos de negocio: El ABC de los presupuestos.* nafin.com: https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Contabilidad/contabilidad3_1.pdf
- Noatum Logistics. (31 de agosto de 2023). *El proceso de picking: todo lo que tienes que saber paso a paso.* noatumlogistics.com: <https://www.noatumlogistics.com/es/el-proceso-de-picking-todo-lo-que-tienes-que-saber-paso-a-paso/>
- OLR. (25 de junio de 2020). *Modelos de logística de distribución.* olr.com.mx: <https://olr.com.mx/modelos-de-logistica-en-la-distribucion-de-productos/>
- Oyarzún, G. (17 de noviembre de 2023). *Visión y misión de Bimbo: los puntos que marcan su liderazgo.* espacioempresa.com: <https://espacioempresa.com/lideres/vision-mision-bimbo-liderazgo/>
- Quiroa, M. (4 de febrero de 2024). *Definición de Análisis DAFO cruzado: Qué es, ventajas, pasos y ejemplo.* economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo-cruzado-diferencia-con-el-dafo-ventajas-desventajas-pasos-ejemplo-conclusiones-economipedia.html>
- Ramos Vega, C. (12 de marzo de 2018). *El Business Model Canvas de Alex Osterwalder.* cristinaramosvega.com: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario Pahispánico del Español Jurídico. Definición de hard discount.* <https://dpej.rae.es/lema/hard-discount#:~:text=Gral.,comerciales%20y%20con%20surtido%20reducido>
- Repsol. (16 de abril de 2024). *¿Qué es la logística inversa y qué beneficios tiene?* repsol.com: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/logistica->

13. Anexos

Anexo 1. Matriz DOFA-SWOT para Bimbo de Colombia centro de ventas centro



Nota. Elaboración propia con información de la información del documento.

Anexo 2. Matriz DOFA cruzada - TOWS para Bimbo de Colombia .SA centro de ventas Bogotá centro



Nota. Elaboración propia con información de la información del documento.

Anexo 3. Plan de mejora

Plan de Mejora											
Nombre estudiante		Juliana Andrade Ochoa									
Nombre de la empresa		Bierbo de Colombia S.A									
Área		Marketing y desarrollo comercial									
Cargo		Practicante de marketing y desarrollo comercial									
Problemática identificada	Estandar	Criterio	Acciones inmediatas		Indicadores	Inversión	Responsables implementación	Plazo implementación	Responsable(s) seguimiento/evaluación	Medio de verificación	Definir necesidad técnica
			Nombre de la actividad propuesta	Descripción acciones de mejora							
Administración ineficiente del material POP	Encuesta para clientes	La feria de ventas debe aplicar la encuesta sobre mínimo el 90% de los clientes de la respectiva rama	"Podemos mejorar juntos!"	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la encuesta por medio de Google forms, en donde se incluyan las preguntas propuestas anteriormente. - Exposición de la encuesta al equipo de ventas, encargado de su distribución e implementación. - Seguimiento de la aplicación de la misma. - Análisis de los resultados, creación de un reporte en donde se registre el índice de aplicación y el porcentaje de popularidad de cada tipo de material publicitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en datos recolectados sobre la preferencia de los clientes o intermediarios. - Disminución en tiempos a la hora de comunicarse directamente con los clientes. - Incremento en el índice de rotación del material POP. - Incremento en el índice de cumplimiento de los vendedores. 	El salario del consultor promedio en Colombia es de \$12.623 pesos la hora. Por lo cual, el salario del consultor sugerido en la necesidad técnica dependerá de la negociación y valoración realizada en el momento de aplicarlo.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación: Juliana Andrade (practicante). - Implementación: Equipo de ventas y desarrollo comercial 	Julio, 2024	Nicolás Gil - Jefe de desarrollo comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto actualizable de Google forms - Reporte de aplicación y satisfacción del cliente 	Asesoría con un profesional en servicio al cliente y visibilidad externo
	Actualización de inventario	Claridad del estado del 100% de los recursos relacionados al material POP existentes en el centro de venta	Depuración material POP	<ul style="list-style-type: none"> - Remover el material POP que obstruista las actividades logísticas del área de despachos. - Crear un archivo de Excel en donde el equipo de desarrollo comercial pueda clasificar el material POP existente en tres categorías: Obsoleto, mantenimiento y útil. - Procesar, reparar y almacenar el equipo según sus características. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del material POP obsoleto en las instalaciones. - Concentración del material POP en un solo punto. 	No requiere inversión, proceso interno.	Equipo de desarrollo comercial	Julio, 2024	Nicolás Gil - Jefe de desarrollo comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Excel en donde se encuentre el material POP existente clasificado. - Se compartirá el acceso por medio del correo electrónico al personal involucrado. 	Asesoría con un profesional en servicio al cliente y visibilidad externo
	Automatización del inventario del material POP	Automatizar la totalidad de los procesos relacionados al manejo de inventario	Gestión de automatización	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de la solicitud al equipo de sistemas para así tener la aprobación. - Continuar la gestión junto al equipo de sistemas respondiendo a los requerimientos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor exactitud con respecto a la entrada y salida del material POP. 	No requiere inversión, proceso interno.	Equipo de desarrollo comercial y sistemas	Septiembre, 2024	Nicolás Gil - jefe de desarrollo comercial Manuel García - Jefe del departamento de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del software IV manejado en la empresa para la administración del inventario. - Nueva pestaña en dicho programa 	No aplica
	Esquema de distribución	Almacenar de forma fidedigna y organizada el 100% del material POP	Esquema de distribución almacén material POP	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un esquema de distribución en donde se optimice el espacio y se expongan los recursos necesarios para ello, proponiendo un lugar en específico para cada tipo de material. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los recursos destinados para la organización del material POP. - Mayor viabilidad de los recursos disponibles. - Reducción del material disperso por el centro de ventas. 	El presupuesto inicial es de \$ 18.204.000 pesos colombianos aproximadamente, esto para la adquisición de los recursos de instalación. Dependiendo de las negociaciones que se llegren al momento de aplicarlo.	Equipo de desarrollo comercial y logística	Junio, 2025	Nicolás Gil - Jefe de desarrollo comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Excel y proyecto en Sketchup, proyectos en donde se puede hacer la respectiva revisión y evaluación de la propuesta. 	Asesoría con un profesional en logística de almacenamiento
Desaprovechamiento de recursos en el área de despachos	Esquema de distribución	Optimizar la utilización del espacio en el área de despachos	Esquema de distribución área de despachos	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un esquema de distribución en donde se optimice el espacio en piso y se aproveche el espacio libre que quedará tras la remoción del material POP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en los tiempos de picking. - Aumento en el espacio disponible para el despliegue de pedidos terminados. 	El salario del consultor promedio en Colombia es de \$12.623 pesos la hora. Por lo cual, el salario del consultor sugerido en la necesidad técnica dependerá de la negociación y valoración realizada al momento de aplicarlo.	Equipo de logística	Junio, 2025	Edwin Guerrero - Coordinador logístico centro de ventas Bogotá centro	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Excel y proyecto en Sketchup, proyectos en donde se puede hacer la respectiva revisión y evaluación de la propuesta. 	Asesoría con un profesional en logística de almacenamiento

Nota. Elaboración propia con información de la información del documento.