

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado, titulado: Estrategias para el control y disminución de desplazados de Barinas de Venezuela, Centro de Ventas Valencia.

Realizado por el (la) Br. Raquel Pezo

C.I. N° 29.707.838 cursante de la carrera de Marketing

hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Gaudyza Pérez  
Tutor Académico (Coordinador),  
Nombre: Gaudyza Pérez  
C.I.: 4.900.006

Arnelly Álvarez  
Jurado  
Nombre: Arnelly Álvarez  
C.I.: 14800459

Jurado  
Nombre:  
C.I.:

Fecha 09/04/2024





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL Y DISMINUCIÓN  
DE DEVOLUCIONES DE BIMBO DE VENEZUELA,  
CENTRO DE VENTAS VALENCIA.**

**Autor**

Raquel Perozo C.I: 29.707.838

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL Y DISMINUCIÓN  
DE DEVOLUCIONES DE BIMBO DE VENEZUELA,  
CENTRO DE VENTAS VALENCIA.**

**Autor**

Raquel Perozo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**COORDINACIÓN DE PASANTÍA**

**ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL Y DISMINUCIÓN**  
**DE DEVOLUCIONES DE BIMBO DE VENEZUELA,**  
**CENTRO DE VENTAS VALENCIA.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

**Tutor Académico: Economista Yandyra Páez C.I: 4.900.006**

---

**Tutor empresarial: Licenciado Ángel Salazar C.I: 17.397.760**

Autor: Raquel Perozo

C.I: 29.707.838

**San Diego, Octubre 2023**

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

	<b>pp.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>FASE</b>	
<b>I GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b>	2
1.1. Descripción de la Empresa	2
1.1.1. Ubicación	2
1.1.2. Reseña Histórica	2
1.1.3. Estructura Organizativa	3
Figura 1.- Organigrama de la Empresa	4
1.2. Misión de la Empresa	4
1.2.1. Propósito de la Empresa	4
1.2.2. Filosofía de la Empresa	4
1.2.3. Objetivos de la Empresa	4
1.3. Descripción del Departamento	5
Figura 2.- Organigrama del Departamento	5
1.4. Objetivos del Departamento	5
<b>II DIAGNÓSTICO</b>	7
2.1. Diagnóstico de Necesidades	7
2.2. Plan de Trabajo	9
2.2.1. Formulación del Problema	9
2.2.2. Objetivos de la Investigación	9
2.2.2.1. Objetivo General	9
2.2.2.2. Objetivos Específicos	9
2.3. Cronograma de Actividades	9
Cuadro 1.- Cronograma de Actividades	10
2.4. Descripción de las Actividades	10
2.5. Recursos Técnicos y Humanos	10
2.5.1. Recursos Técnicos	11
2.5.2. Recursos Humanos	11
<b>III VINCULACIÓN TEÓRICA</b>	12
3.1. Estrategia	12
3.3. Distribución comercial	13
3.5. Inteligencia de Negocios	14
3.7. Devoluciones	15

<b>IV</b>	<b>RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO</b>	19
	Cuadro 2.- Devolución de ruta Julio- septiembre	20
	Cuadro 3. – conteo motivo de devoluciones	21
	Figura 3. – llegada de mercancías en mal estado	22
	Figura 4. – Diagrama causa efecto devoluciones	21
<b>V</b>	<b>ACCIONES</b>	26
	5.1. Presentación de las acciones propuestas	26
	Figura 5.- Tipos de administración de inventario	27
	Cuadro 6. – método de clasificación ABC	28
	5.2 Factibilidad de las acciones propuestas	29
	5.2.1. Factibilidad económica	29
	5.2.2. Factibilidad Administrativa	29
	5.2.3. Factibilidad Administrativa	30
	<b>REFERENCIAS</b>	31

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias se tratan de una serie de pasos específicos a seguir por uno o varios individuos que, a través del uso de recursos, en un área y tiempo determinado permiten el logro de metas, que suelen ser planteadas para mejorar e incluso crecer, dentro del desarrollo de estrategias, el seguimiento y control de las actividades de una organización, de forma independiente al área de foco, forma parte fundamental de alcance de los objetivos que las organizaciones plantean; producen el incremento de la productividad, reducción de los costos de funcionamiento, significando mayores beneficios y una optimización de los recursos organizacionales.

La distribución, es de la forma en la que una empresa va a hacer llegar sus productos y servicios a su público objetivo, en la actualidad encontramos oferta de bienes clasificadas entre físicos y digitales; en ambos casos es de gran importancia contar con una constante supervisión, pues según su naturaleza puede perder valor a tal punto de significar una pérdida económica para la organización. La distribución se considera parte de un servicio pues se hace la prestación de una actividad para la satisfacción de una necesidad, trayendo el producto en el momento y cantidad que los clientes desean.

Dentro de la comercialización y venta de un producto se debe tomar en cuenta la satisfacción del cliente, cuando existen condiciones de negociación y garantías en la oferta de un producto y servicio, se ofrece la comodidad al cliente de tener una garantía en caso de una crisis, por ende, será constante a demandar los productos y servicios de una organización específica.

El presente estudio tiene como objeto la determinación de estrategias para el control y disminución de devoluciones de la empresa Bimbo de Venezuela C.A en su centro de venta ubicado en el estado Carabobo, en el cual se ha determinado un aumento porcentual significativo de las devoluciones de los productos, para los cuales se pretende, diagnosticar la situación por la que atraviesa la organización, identificar los motivos por los cuales la devolución ocurre, además de plantear prácticas pertinentes para la disminución de las mismas.

## FASE I

### GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

#### 1.1 Descripción de la Empresa

Grupo Bimbo Grupo Bimbo es la empresa de panificación líder y más grande del mundo y un jugador relevante en snacks. Cuenta con 216 panaderías y otras plantas y más de 1,500 centros de ventas estratégicamente localizados en 34 países de América, Europa, Asia y África. Fabrica más de 9,000 productos y tiene una de las redes de distribución más grandes del mundo, con más de 3.5 millones de puntos de venta, más de 56,000 rutas y más de 145,000 colaboradores.

Bimbo de Venezuela opera desde diferentes regiones a nivel nacional, con una planta ubicada en Guarenas, la delimitación del objeto de estudio se plantea en el centro de ventas de Carabobo ubicado en Urb. Parque comercio industrial castillito, parcela L-67, manzana 24, galpón 2, San Diego, Edo. Carabobo.

#### 1.1.2 Reseña Histórica

En 1928, una familia Venezolana de Apellido Villamizar, decide crear una panadería, la cual en sus inicios estuvo ubicada en una Casa Colonial en la esquina Cipreses de la ciudad de Caracas. La panadería con el nombre Villamizar, se dedica a la producción del llamado “pan tradicional”; con el pasar del tiempo, la demanda de sus productos fue incrementándose, generando la necesidad de expandir sus instalaciones, deciden para Octubre de 1949 mudarse a un moderno Edificio localizado en la Urb. San Martín, ahora con el nombre de Panificadora Villamizar, dedicándose a la producción de pan, galletas y pastelería.

En 1965, la Empresa recibe una oferta de compra, realizada por la Compañía extranjera *HOLSUM* de Miami, representada por la *Fucks Baking Company*, asignándole un 78 nuevo nombre “Panificadora *Holsum* de Venezuela. C.A”, adquiriendo nuevos productos y ampliando las labores de producción de pan de forma industrial.

El 30 de septiembre de 1969, es vendida a la cadena de supermercados Pueblo de Puerto Rico, el cual continúa sus operaciones en la Planta de San Martín hasta noviembre de 1972. Luego se mudan a una planta mayor en tamaño, ubicada en las Minas de Baruta de Caracas, estableciendo varias sucursales en el ámbito nacional, dedicadas a la venta y distribución de sus productos. En 1983, la empresa nuevamente cambia de dueños, pero en este caso la red de Supermercado Pueblo decide vender tanto la fábrica como la firma a un grupo de trabajadores de la empresa.

La Empresa con su continuo éxito, ocasiona un impacto sobre la producción, esto provocó problemas de espacio físico, las instalaciones que presentaban se vuelven cada vez menores, obligándolos a adquirir un terreno para la construcción de una planta propia. En 1989, surge la nueva sede ubicada en Guarenas donde hasta el día de hoy realiza sus operaciones, destacándose que el traslado de la maquinaria y del equipo no fue motivo de paralización de la producción, ni la venta de ninguno de sus productos en el ámbito nacional, esfuerzo logrado con el apoyo de los trabajadores.

En Abril de 1993, el GRUPO INDUSTRIAL BIMBO C.A, con sede en la República de México, adquiere la mayoría de las acciones de Supermercado Pueblo, invirtiendo en nueva maquinaria y equipo. Así adquirieron apoyo técnico, lo que permitió un nuevo alcance del Mercado Nacional, con la apertura de nuevas agencias de Mercado para su distribución, las cuales llegan hasta ahora a doce que son: Maracaibo, Coro, San Cristóbal, Barquisimeto, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz, Barcelona, Margarita, San Martín, Macaracuay y la Yaguara.

El 2 de noviembre de 1992 EL GRUPO BIMBO DE VENEZUELA C.A. En su interés por entrar en el mercado venezolano adquiere la planta de productos INDUSTRIAS TAOBE C.A, ubicado en Caucagua, el cual pertenecía al GRUPO POLAR desde el año 1988. Inmediatamente le cambian el nombre a INDUSTRIA MARINELA DE VENEZUELA C.A. Comenzando casi en forma inmediata la producción de sus productos Marinela (Pingüino y *Twinkey*). Tanto el consumo promedio de materia prima como la producción fueron incrementando a medida que la demanda se hacía mayor.

Para Mayo del año 1999 deciden fusionar ambas empresas, aunque ellas trabajaban en conjunto anteriormente, pero debido a la situación económica que vivía el país en esos momentos,

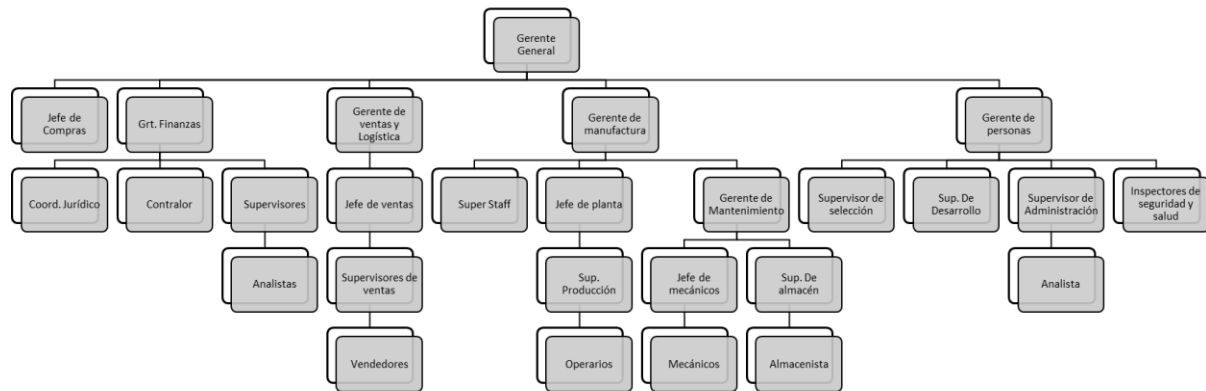
crean una sola empresa BIMBO DE VENEZUELA C.A. con sus dos plantas (Planta Caucaagua y Planta Guarenas).

En 2002, Bimbo de Venezuela cierra las líneas de Marinela de planta Caucaagua (Galletas, Panque y Pastelería), así como elimina un turno por línea, esto debido a la situación social y política en que se encontraba el país.

Ya en el año 2005 se crea el proyecto *Milenium*, que busca la consolidación de las plantas en una sola. Esto es motivado por situaciones económicas y sociales y para minimizar costos y optimización de los recursos cierra la planta constituida en la zona de Caucaagua y traslada las líneas de producción a la planta Guarenas. Las líneas que fueron mudadas de Caucaagua a Guarenas fueron Bollería 400, Tortillas y Cachitos.

### 1.1.3 Estructura Organizativa

**Figura 1.- Organigrama de la Empresa Bimbo de Venezuela, C.A.**



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, Bimbo de Venezuela C.A. (2023)

## 1.2 Misión de la Empresa

“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”

### 1.2.1 Propósito de la Empresa

“Alimentamos un mundo mejor”

### **1.2.2 Filosofía de la Empresa**

“Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”

### **1.2.3 Objetivos de la Empresa**

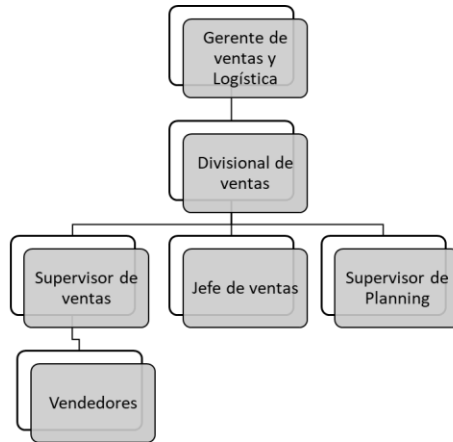
Definen el éxito de la organización en alcanzar 4 prioridades estratégicas para los siguientes dos años, tales como:

- Revolucionar la generación de valor con máximo potencial, reducir costos, aumentar ventas, mejorar el capital de trabajo y hacerlo con las ideas y voluntad de cambio de los equipos.
- Reestructurar el futuro de la transformación digital: Poner la tecnología al servicio de las personas y la empresa para así revolucionar y tomar la delantera al ser una empresa digital
- Renovar la conciencia sobre la sustentabilidad: Tener una plataforma de sustentabilidad renovada y trabajar en temas ambientales, de nuestros productos y personas (colaboradores y consumidores). Para ello, se incluirá nutrientes, así como recetas más simples y naturales, avanzando en el concepto de agricultura regenerativa
- Redefinir las formas de trabajar con un enfoque ágil: Lograr hacerlo con base a 3 pilares principales: la manera en la que realizan las cosas, poner indicadores más claros y simplificar las formas de trabajo, a través del empoderamiento de los equipos y en el entendido que la empresa acepta que hay errores. Se quiere privilegiar la agilidad, en lugar de la perfección, en trabajos donde haya posibilidad de rescate si se toma una mala decisión.

### **1.3 Descripción del Departamento**

El departamento de Ventas, dentro del organigrama de Bimbo, se encargará de todas las tareas de comercialización, abastecimiento y creación de productos. Para ello realizará análisis sobre faltantes de stock, conducta de compra de clientes, y brechas de mercado que puedan ser rentables para el Grupo Bimbo.

**Figura 2.- Organigrama del Departamento de Ventas**



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, Bimbo de Venezuela C.A. (2023)

#### **1.4 Objetivos del Departamento**

- Realizar una planificación semanal de las ventas por marca de producto, por cliente y de nuevos productos.
- Tomar pedidos de venta de las diferentes cuentas de clientes.
- Introducir al mercado los nuevos productos de la empresa.
- Establecer las estrategias de mercadeo ajustadas a los objetivos generales de la compañía.
- Analizar las ventas para identificar cualquier falta en alguna línea de productos específica, para sugerir la creación de un nuevo producto o impulsar la venta de los ya existentes.

## **FASE II**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Diagnóstico de Necesidades**

La globalización es un fenómeno que ha generado repercusiones en el mundo y su forma de comportamiento, afectando tanto a organizaciones como a usuarios, por un lado, tenemos a este usuario dispuesto a consumir productos y servicios adaptados a sus gustos a cambio de un bien monetario, mientras que las organizaciones buscan atraer y fidelizar a la mayor cantidad de personas posibles. Adicionalmente, las telecomunicaciones, resultantes de este mismo fenómeno han permitido la creación de canales de comunicación que se traducen como una oportunidad de colocar productos en un mercado, independientemente de su ubicación geográfica, gracias a esto es que se pueden encontrar productos específicos sin importar en el lugar del mundo en el que nos encontramos.

Uno de los elementos fundamentales que ha servido de apoyo para la escalabilidad de las organizaciones es el desarrollo de sistemas de administración de recursos, se trata de programas que permiten la consulta de datos específicos de una organización, esta información es utilizada para la toma de decisiones en diversas áreas, como lo son la investigación, desarrollo de productos, y desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan posicionar al productos en el mercados, persuadiendo y adaptándose al estilos de vida del potencial consumidor.

Por otro lado, la inteligencia de negocios puede ser definida como “conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa” a (Ahumada-Tello, 2012, p. 6) , se trata de la observación del comportamiento de un fenómeno para la formulación de una hipótesis encuentro de una posible solución, uno de los principales beneficios que esta práctica ofrece el la capacidad de detectar áreas de mejora y oportunidades para una organización, tanto de manera interna, como sería el caso de procedimientos, como de manera externa; el encuentro de una oportunidad en su mercado. En consecuencia, cada dato de una acción de la organización es un bien de valor, que a lo largo del tiempo podrá descifrar y predecir su comportamiento para el desarrollo de estrategias de alta efectividad, optimizando los recursos y generando beneficios.

Asimismo, uno de los modelos más utilizados por las grandes organizaciones para ampliar su alcance en el mercado al momento de distribuir es a través de centros de ventas, se trata de entidades ubicadas en localizaciones específicas encargadas de vender y distribuir productos o servicios en un territorio específico, tal así lo establece Molinillo. S (2012) en su obra Distribución, que:

La principal utilidad que nos aporta la distribución comercial es acercar los centros de producción los lugares físicos donde se encuentran los consumidores, este hecho se produce a través de los centros de distribución, los cuales transitan los productos para hacerlos disponibles al consumidor final generando un valor añadido (p. 7)

En este sentido, los centros de venta permiten la delegación de la fuerza de venta y su supervisión de manera organizada, además de que, dependiendo de su naturaleza, permitirá conocer cómo se está administrando la marca en los puntos de venta, teniendo control de la misma.

Bimbo de Venezuela C.A es la sucursal de grupo bimbo, empresa de origen mexicano, en Venezuela, es una organización dedicada a la fabricación y distribución de panes de caja, panes dulces, galletas, bizcochos y botanas. Su fábrica se encuentra en Guarenas, estado Miranda, cuenta con centros de venta en Barcelona, Maracay, Carapa, Hacienda, Margarita, Barquisimeto y Valencia, su función principal es hacer llegar los productos a los puntos de venta, caracterizados por ser tiendas de venta de alimentos, llámese tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes, entre otros. Adicionalmente, los centros de venta proporcionan información a la organización relacionada al comportamiento de la marca y los productos que ofrecen para realizar cambios en el funcionamiento de áreas como mercadeo, producción logística, entre otros.

El departamento de ventas es un área de gran importancia para las organizaciones con fines de lucro, se trata de la principal forma de ingreso que hace a la organización financiarse y generar utilidades, iniciando con una captación de clientes, negociación de condiciones, y seguimiento de la venta. Los centros de venta periódicamente plantean objetivos que deben alcanzar, expresados en moneda local, toneladas y piezas de cada producto. para poder lograr estos objetivos deben tomar elementos que pueden alterar su alcance, uno de estos son la devoluciones; se trata de el regreso de un producto producido por la insatisfacción de una necesidad, y si bien, existen casos en el que esto se considera común de la actividad comercial, el exceso de volumen de estas

significan pérdidas económicas para la organización, pues se colocan productos en exceso o los no adecuados para la naturaleza de comercio para que tenga una rotación deseada.

La problemática tiene su génesis en que, actualmente, el centro de ventas de Bimbo de Venezuela C.A, ubicado en el estado Carabobo, se encuentra presentado un alto volumen de devoluciones de productos, esto debido a que no se cuenta con un plan de acción para la identificación, seguimiento y control que poseen las rutas de venta, en consecuencia. Por ello, la importancia del planteamiento de estrategias para el control y disminución de devoluciones de Bimbo C.A, centro de ventas valencia, radica en el planteamiento de acciones que sugieran una operatividad productiva, reduciendo la pérdida de productos.

## **2.2 Plan de Trabajo**

### **2.2.1 Formulación del Problema**

De lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede disminuir y controlar el volumen de devoluciones del centro de ventas de valencia en la empresa Bimbo de Venezuela?

### **2.2.2. Objetivos de la investigación**

#### **2.2.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias para la disminución y control de devoluciones en el centro de ventas de valencia, de la empresa Bimbo de Venezuela C.A

#### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual respecto a las devoluciones en el centro de ventas de valencia, de la empresa Bimbo de Venezuela C.A
- Analizar los posibles factores que influyen en el incremento de devoluciones en el centro de ventas de valencia, de la empresa Bimbo de Venezuela C.A
- Diseñar estrategias para controlar y disminuir las devoluciones en el centro de ventas de valencia, de la empresa Bimbo de Venezuela C.A

### 2.3 Cronograma de Actividades

Con respecto a las actividades que serán realizadas durante el periodo de pasantías, se detalla las actividades que esta incurre, además de su duración a través de un cronograma.

**Cuadro 1.- Cronograma de Actividades**

Semana	Actividades	Observaciones
1	Observación de procedimientos	
2	Identificación de necesidades del departamento	
3	Entrevistas de los responsables del área	
4	Asignación de actividades a realizar	
5	Obtención de datos	
6	Análisis de datos	
7	Realización de tareas asignadas	
8	Realización de las tareas asignadas	
9	Resultados de la investigación	
10	Correcciones del informe	
12	Entrega de informe final	

**Fuente:** Perozo (2023)

### 2.4 Descripción de las Actividades

- Comprender las actividades del departamento de ventas, tareas y responsabilidades que su funcionamiento incurre.

- Aprender es uso del sistema de seguimiento de ventas *Power BI* para la realización de consultas de datos de ventas por ruta, producto y cliente.
- Seguimiento de venta por ruta y productos en moneda local, tonelada y piezas, para determinar las rutas y categorías con mayor índice de devolución, además de productos con oportunidad de venta.
- Consulta de bases de datos en sistema *power BI* para reportar el estado de ventas de la agencia valencia.
- Realizar reportes de devolución por ruta y productos para comunicar a la fuerza de ventas sobre su desempeño.
- Aprender el uso del sistema SIA para la realización de ajustes de pedido de rutas, además de la limpieza de clientes para la saturación de los productos en cada uno de los clientes.

## **2.5 Recursos Técnicos y Humanos.**

En relación a los recursos técnicos y humanos que posee la empresa Bimbo de Venezuela C.A para que el autor ejerza su pasantía y elabore la investigación, se indican los siguientes:

### **2.5.1. Recursos Técnicos**

La empresa brinda todos los equipos de oficina y computación necesarios para cumplir con los objetivos de la pasantía, estos son, computadora con servicio de internet, software de inteligencia de negocios *Power BI* y sistema administrativo SIA y correo electrónico, impresora, bolígrafos, papelería y calculadora para la anotación de cualquier información pertinente al seguimiento de ventas.

### **2.5.2. Recursos Humanos**

En lo que se refiere al recurso humano, la presente investigación cuenta con la participación del Departamento de Ventas, el tutor empresarial Lcdo. Ángel Salazar, la tutora académica Econ. Yandyra Páez y la autora Br. Raquel Perozo.

## **FASE III**

### **VINCULACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1 Estrategia**

Una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito. Existen diferentes tipos de estrategia empresarial que implican un análisis exhaustivo del entorno y las condiciones que circundan el objetivo en cuestión, así como una evaluación de las fortalezas y debilidades propias. De igual forma, conlleva una consideración cuidadosa de los riesgos y oportunidades, y una adaptación constante a medida que cambian las circunstancias.

##### **3.1.1 Pasos para la ejecución de una estrategia**

- Establecer y comunicar objetivos estratégicos claros: Para implementar una estrategia nueva, primero se deben identificar metas claras y alcanzables. Estas deben incluir tus declaraciones de visión y misión, objetivos a largo plazo y KPI.
- Involucrar al equipo: Para implementar la estrategia de manera efectiva y eficiente, se necesita aumentar el interés y motivar la participación.
- Ejecutar el plan estratégico: Asigna los recursos necesarios, como los fondos para presupuestos estratégicos u operativos, para que el equipo pueda poner en acción el plan estratégico. Si no cuentas con los recursos adecuados, no podrás hacer realidad el plan, por lo que esta debería ser una de las principales prioridades.
- Mantener un enfoque ágil: Inevitablemente, te encontrarás con problemas cuando comiences a implementar la estrategia. Cuando esto suceda, modifica los objetivos o el enfoque para solucionarlos.
- Define un cronograma para actualizar con frecuencia el estado de los objetivos o los cambios en la estrategia de implementación. En función de la estrategia, puedes crear informes de estado del proyecto semanales, mensuales o trimestrales. Comparte estas actualizaciones con los colaboradores externos, así como con el equipo interno, para mantener a todos informados.

- Dar un cierre: Una vez que implementen la estrategia, ponte en contacto con todas las personas involucradas para confirmar que el trabajo se ha finalizado. Implementar una estrategia no es como un rompecabezas que se termina cuando se coloca la última pieza, sino más bien como plantar un jardín que sigue creciendo y cambiando incluso cuando crees que has terminado con tu trabajo.
- Organizar un cierre con el equipo será el penúltimo hito de la implementación de la estrategia y es un paso crucial para su finalización.
- Reflexionar: Realiza una reunión post mortem o análisis retrospectivo para reflexionar sobre la estrategia implementada, así como para evaluar el éxito del proceso de implementación y la estrategia en sí. Este paso es una oportunidad para descubrir las lecciones aprendidas para los próximos proyectos y estrategias que te permitirán evitar posibles errores y aprovechar oportunidades nuevas en el futuro.

### **3.2 Generalidades del Centro de Distribución**

Una bodega o almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales. Dentro de esta definición hay dos funciones dominantes: el almacenamiento y el manejo de materiales. El papel que tiene una bodega en el ciclo de abastecimiento de la empresa depende de la naturaleza de la misma. En algunos casos será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales conformado por unidades de empaque para poder despachar las cantidades que necesitan los clientes. El almacenamiento en este caso, no tiene tanta relevancia como el manejo de materiales. Como punto de partida es necesario entender que las actividades físicas que se desarrollan en el proceso de almacenamiento son:

1. Recepción.
2. Almacenamiento.
3. Preparación de pedidos.
4. Expedición o despacho.

Relacionando estos cinco amplios objetivos con el fin básico de Costos y Servicios, los objetivos de la gestión de centros de distribución pueden resumirse de la siguiente manera:

1 Lograr que el movimiento diario de productos que entran y salen de la empresa esté estrictamente de acuerdo con las necesidades de compras y despachos.

2 Mantener los stocks previstos de materiales y mercancías al mínimo costo de acuerdo con los criterios de la empresa y los recursos financieros disponibles.

2 Controlar perfectamente los inventarios, la facturación y los pedidos.

### **3.3 Distribución comercial**

El propósito del proceso de distribución es dotar a los productos de una medida de valor garantizando al cliente que recibirá su pedido dentro de unas condiciones de tiempo y costo óptimos, redundando en beneficios, tanto para la empresa que distribuye como para el cliente que recibe el producto final. Para lograr agregar esta medida de valor es necesario crear una sinergia entre los bienes y servicios que se distribuyen (materias primas, bienes en proceso, partes o repuestos, acabados, suministros, etc.), y el recurso humano que interviene en el proceso -a través de flujos de información dinámicos y de doble sentido (retroalimentación)-.

### **3.4 Canales de distribución**

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones independientes que contribuyen en el proceso de entrega de una mercancía a disposición del consumidor (individuo o usuario industrial). Las decisiones sobre los canales de distribución tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán, dado que son ellos quienes posibilitan el desarrollo de estas actividades, por tanto, la producción y entrega de un producto o servicio a los compradores, requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la cadena de suministro de la compañía.

### **3.5 Inteligencia de Negocios**

El *Business Intelligence* es el conjunto de metodologías, prácticas y capacidades enfocadas al manejo de información que permite tomar mejores decisiones a las empresas. Su práctica logra

desarrollar a través de sistemas de tecnologías de la información y de un conocimiento profundo del *core business* en las empresas.

La inteligencia de negocios permite a las empresas combinar y analizar datos procedentes de fuentes diversas y obtener una visión integrada, completa y actualizada, con el fin de pronosticar lo que sucederá en su contexto y en la misma organización (Evel-son, 2008). De esta manera, la Inteligencia de Negocios permite reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales, convirtiendo la información desestructurada de fuentes internas y externas en información estructurada para su utilización, en forma de almacenamiento, análisis e informes sobre el desempeño y evolución de la organización. Se desarrolla a través de una herramienta tecnológica y de un conocimiento profundo del *core business* de la empresa. Entre las funciones que cumple se tiene el registrar, almacenar, analizar, controlar y compartir la información de la organización

### **3.5.1 Base de datos**

Una base de datos es una colección estructurada de datos a los que se pueden acceder de forma digital. Trabaja en conjunto con un software denominado sistema gestor de base de datos, el cual permite ordenar, modificar y consultar la información contenida en un banco de datos.

### **3.5.2 Características de una base de datos**

- Los datos están ordenados: La información contenida en una base de datos es estructurada y organizada de acuerdo a ciertos criterios que depende generalmente del tipo de base de datos.
- Trabaja junto a un gestor de base de datos: Para administrar una base de datos, se usa lo que se conoce como sistema de gestión de base de datos, una herramienta que permite almacenar, estructurar, modificar, acceder y consultar información.
- Permite almacenar grandes volúmenes de datos: Un banco de datos tiene la capacidad de guardar una gran cantidad de información.
- La información contenida puede consultarse rápidamente: Los datos almacenados pueden ser consultados con gran rapidez, independientemente de la dificultad de la consulta. Y aunque pueda

haber bases de datos con lentitud en sus consultas, estos pueden ser optimizados para mejorar sus tiempos de respuesta.

- Es seguro, si se toman las medidas adecuadas: Una base de datos puede ser un sistema seguro siempre y cuando se apliquen las técnicas correctas para garantizar su solidez.

### **3.6 Análisis de datos**

El análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de números con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas. Este análisis es una herramienta cognitiva y epistemológica que nos permite descubrir la identidad estadística del comportamiento de cifras; ya sabemos que el dato es una unidad numérica que al organizarlo se transforma en información y al interpretarlo se convierte en conocimiento. Así, los datos, la información y el conocimiento adquieren una identidad y se logra llegar a una ingeniería de datos.

### **3.7 Devoluciones**

Una de las causas importantes que genera la logística inversa de productos son las devoluciones, aquellos productos que, por diferentes motivos, no satisfacen las necesidades del cliente. Existe una relación directa entre las capacidades logísticas de la organización y la respuesta ofrecida a los clientes. Así la capacidad que tiene la empresa para controlar eficientemente los flujos de devoluciones se convierte en un importante contribuyente a la imagen de la empresa en el mercado. Un buen manejo de las devoluciones ofrece a las empresas una oportunidad de diferenciarse, creando confianza en el consumidor, influyendo así positivamente en la satisfacción del cliente. Además, investigaciones recientes sugieren que las organizaciones pueden recuperar valor a través de un eficiente y eficaz proceso de devoluciones.

Las empresas deben realizar esta función logística no sólo por motivos contractuales, sino para no perder, además de la venta, también al cliente. En cualquier caso, la empresa deberá poner todos los medios a su alcance para minimizar el número de devoluciones a través de, por ejemplo, controles de calidad que dificulten el acceso de productos defectuosos al mercado, sistemas de

transporte apropiados que eviten desperfectos durante la distribución del producto, mejoras en los envases y embalajes, políticas de devoluciones más rigurosas y cualesquiera otros que acerquen a la empresa a un nivel cero de devoluciones.

Los actores implicados en las devoluciones, siendo estos: los originadores de la devolución, receptores y recolectores/procesadores. Cualquiera de los involucrados puede originar una devolución, incluyendo los clientes. Los receptores pueden encontrarse en toda la cadena de suministro (proveedores, fabricantes, mayoristas y minoristas).

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

#### 4.1 Análisis de los Resultados del Diagnostico

##### **Fase I: Diagnostico Situacional respecto al control de devoluciones del centro de ventas valencia de Bimbo de Venezuela**

Bimbo de Venezuela es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de panadería y galletería a nivel nacional, su estrategia de negocio basada en el consumo masivo pretende la fabricación de altas cantidades del producto ofrecido, a un costo mínimo, si embargo, un elemento esencial al momento de operar como marca es la cadena de valor que genera, garantizar llevar alimentos nutritivos y deliciosos en las manos de todos. Así pues, la organización, basándose en su cultura corporativa, despliega estrategia y políticas que le permiten cumplir con su promesa, en este caso, hacer llegar a gran parte del territorio nacional alimentos frescos, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y generando rentabilidad.

La organización cuenta con una amplia gama de productos y categorías, entre ellas, bollería, pan de caja, secos, galletas, tortillas y bizcochos, son productos de origen vegetal y animal que deben ser fabricados y manipulados bajo condiciones sanitarias para la conservación de la inocuidad, protegiendo el bienestar de manipuladores y consumidores. Una de las características principales de las organizaciones de esta naturaleza refiere al principio *just in time*; se trata de la colocación de producto, en este caso, del punto de venta, en la cantidad adecuada y en el momento adecuado, evitando el quiebre de Stock o bien un exceso de producto.

Cuando existen un exceso de producto o bien este no cumple la expectativa de la clientela, una vez se acerca su fecha de vencimiento, específicamente 5 días antes, se considera que el producto se encuentra en etapa de recogida; momento en el que el producto se retira del anaquel y es considerado como una devolución, una vez retirado se regresa al centro de ventas y distribución donde posteriormente será, verificada la mercancía por parte de despacho, seguidamente se genera el reporte de liquidación, en el que se notifica la devolución y sus respectiva identificación de producto para ser enviada a planta y finalmente ser destruida.

Dentro de las políticas del proceso de negociación y realización de la venta de Bimbo de Venezuela, la organización considera preferible la falta de producto del mercado que, perdidas de la producción, sin embargo, la empresa asume o considera la devolución como “aceptable” si no supera el diez por ciento de la venta sin impuestos.

El centro de ventas Valencia de Bimbo de Venezuela se encuentra distribuido por una población de once (11) rutas de venta clasificadas en autoservicios, dedicadas a la venta y distribución de cadenas de supermercados, rutas de conveniencia, enfocadas en tiendas de conveniencia y rutas de detalle; aquellas que venden y distribuyen a medianas y pequeños establecimientos comerciales o clientes de consumo.

A través del informa de pasantía, se plantea un diagnóstico a partir de uso de fuentes de datos internos de la empresa, a partir de fuentes primarias, destacando que esta es de carácter confidencial, sin embargo, se logra rescatar el comportamiento por porcentaje durante el periodo de pasantía. Cabe destacar que, para dar un diagnóstico el análisis de la situación fue complementada con información proporcionada por tanto vendedores como supervisores de venta, con la finalidad de concatenar datos tanto cualitativos como cuantitativos.

**Cuadro 2- Devolución De Rutas Julio-Septiembre 2023, Bimbo De Venezuela, Centro De Ventas Valencia**

Ruta	Dev %
130	7%
309	19%
339	7%
362	19%
363	22%
364	15%
365	12%
366	13%
367	15%
1030	8%
2030	2%
4030	8%
9730	3%

**Fuente:** Departamento de Ventas, Bimbo de Venezuela C.A. (2023)

Ahora bien, para dar descripción a la problemática, tal como se puede observar en cuadro No 2. se observa la distribución de las devoluciones por ruta del centro de ventas valencia entre los meses de Julio y Septiembre del 2023, en el cual se puede observar que existen rutas de cumplen con el criterio de una devolución al 12% de su venta, por otro lado, también se cuenta con rutas que exceden el criterio de la devolución. Es por ello que, bajo el diseño de muestra bajo la modalidad a juicio, los elementos a someter el estudio serán tomadas las turas que exceden el doce por ciento de la devolución; las rutas 309, 362, 363, 364, 366 y 367.

### **Fase II: Determinar La Causas Del Incremento De Devoluciones Del Centro De Venta Valencia Bimbo De Venezuela**

Una vez descrito el contexto situacional del estado de las devoluciones del centro de ventas, se procede a determinar la causa que adolece la problemática, seleccionado una muestra a criterio de 6 rutas, con las cuales, se realizaron registros manuales durante un mes para conocer las posibles causas de la devolución de productos, considerando que la visita mínima de las rutas a los clientes es de una vez al mes, el registro consto de datos como producto devuelto, piezas del producto y motivos expresados por el vendedor y o supervisor, finalmente los datos fueron recolectados y resumidos para obtener el siguiente resultado:

**Cuadro 3- Cuadro De Conteo De Motivo Devolución Octubre Bimbo De Venezuela, Centro De Venta Valencia**

MOTIVO DE DEVOLUCION	DETALLE DE DEVOLUCION	FRECUENCIA
producto en mal estado	El producto no cuenta con las condiciones físicas para ser comprado por el consumidor final	5%
fecha de caducidad cercana	El producto se encuentra dentro o excede la fecha de recogida	95%

**Fuente:** Perozo (2023)

En el cuadro anteriormente expresado, podemos encontrar la causa descrita por la devolución, y la representación en cuanto al total de devolución que se produjo en el centro de ventas durante los meses de estudio, podemos encontrar causas tales como el próximo vencimiento del producto o su estado en empaque, color y/o composición, al igual que la cuales serán complementadas con información proporcionada por el vendedor para determinar las sub causas de la problemática.

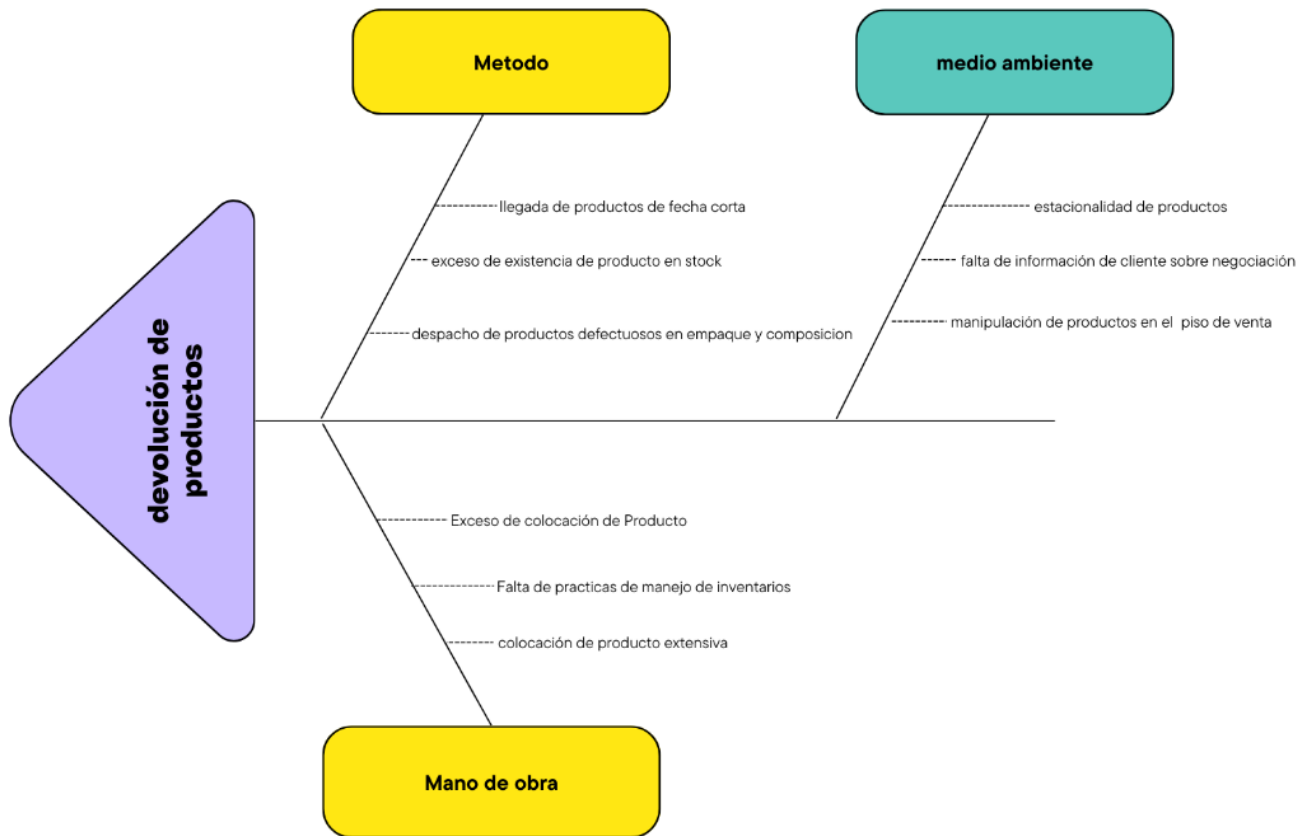
**Figura 3- llegada de productos en mal estado al piso de venta**



Para ello, se plantea un diagrama de Ishikawa, a fin de poder determinar el efecto que dio génesis a la problemática. El diagrama de Ishikawa se trata de “una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización” (Burgasí, Cobo, Pérez, Pilaculan & Rocha, 2021, p. 2) es un diagrama en forma de pez en el cual la cabeza figura como la problemática, las espinas el área o motivo que aborda y sub espinas que describen el efecto de la espina, la información es obtenida a través de una lluvias de ideas propuestas por el área de conocimiento. El cuadro de conteo parte a partir de la

complementación de la información suministrada por los sistemas de seguimiento de venta, al igual que datos proporcionados por la misma fuerza de ventas

**Figura 4- Diagrama Causa efecto de Ishikawa Devoluciones Bimbo de Venezuela, Centro de Venta valencia.**



**Fuente:** Perozo (2023)

En el diagrama se puede determinar que, el motivo por el cual se produce el incremento de la devolución se encuentra bajo la responsabilidad de dos áreas; comercial, cuya función radica en la realización de pedido, negociación, distribución y colocación del producto en los puntos de venta, como el área de despacho, encargada de llevar un control de almacén y asignar stock a las rutas de venta. Por la parte comercial, encontramos fallas relacionadas al personal, el cual realiza un pedido excesivo, no establece condiciones óptimas para la rotación del producto, la colocación

del producto no es selectiva, mientras que por parte de despacho tenemos la asignación de productos en condiciones que no permiten la venta, como productos en mal estado o productos en corta fecha de vencimiento.

### **Fase III: Desarrollo De Estrategias Para El Control De Devoluciones Del Centro De Ventas Valencia Bimbo De Venezuela C.A**

Ya definida la situación de la población a estudiar y los orígenes de la problemática, el autor procede a proponer estrategia que permitan disminuir el volumen de devolución de las rutas estudiadas, adicionalmente, se considera que estas estrategias puedan ser aplicada en un futuro a rutas de venta que puedan encontrarse en una misma situación. Considerando que “Una estrategia es un modelo fundamental de metas presentes y planificadas, despliegue de recursos, e interacciones de una organización con los mercados, los competidores y con otros factores ambientales” (Mullins, Walker, Boyd y Lacreche, 2007, p. 39), Planteándose de la siguiente forma:

-Verificación de la recepción de mercancías de planta y en camión: Una vez recibida la mercancía, esta debe ser verificada por el responsable de almacén y por el vendedor despachador, a fin de observar que el producto se encuentre en condiciones optimas para ser colocadas en los puntos de venta, la mercancía con debe encontrarse alterada en presentación, olor y color, una vez estas son recibidas la responsabilidad de la devolución es de quien accedió a la recepción

-Administración de inventario mediante el uso del método FIFO: Se propone tanto por parte de despacho como por parte del vendedor el uso del método *First In First Out*, el cual quiere decir que los primeros productos que entran son los primero que sale, en este caso, se posicionara en la línea caliente o zona de recogida los productos que tenga fecha más próxima a vencimiento, a fin de evitar la devolución de productos por la falta de control del inventario y sus fechas. Para ello es importante que tanto despacho como comercial cuenten con información como:

Inventario por unidades por producto

Fecha de producto fuera de clave de cada lote

Feca del producto a expirar de cada lote

Adicionalmente, el vendedor previo surtido de nueva mercancía deberá reorganizar los exhibidores, posicionando las mercancías de fecha mas antigua en zona caliente, y las de fecha reciente en zona superior, inferior y almacén del establecimiento

-Ajustes de pedido de venta y pedidos a planta bajo la clasificación ABC por utilización y valor: El método ABC de clasificación de inventarios permite organizar la distribución de las distintas mercancías dentro del almacén a partir de su relevancia para la empresa, de su valor y de su rotación. Con este sistema se prioriza la adquisición y colocación de los productos no por su volumen o cantidad, sino por el aporte económico que suponen para la empresa. Este método se basa en el principio de Pareto o regla del 80/20, que indica que el 20% del esfuerzo es responsable del 80% de los resultados. Si lo aplicamos al ecosistema del almacén, el 20% de los artículos generan el 80% de los movimientos de mercancía, mientras que el 80% de los productos origina el restante 20% de movimientos.

Se trata de clasificar la mercancía en 3 categorías, la Categoría A como productos que mayor rotación experimentan, categoría B para los que poseen una rotación media y categoría C lo que menor demanda poseen. Para el caso de estudio, se recomienda realizar pedidos a planta y pedidos de venta de productos cuya demanda y margen de ganancias resulten beneficiosas para la organización, sugiriendo que le pedido se encuentre predominado por la identificación de producto de clasificación A, siguiéndoles los de clasificación B y C, previniendo el exceso de un producto que no genera rotación y por ende perdida de la mercancía.

- Colocación selectiva de productos en los puntos de venta: Bimbo cuenta con línea tanto de categorías como de precios variados, adaptados a la preferencias de sus consumidores, por ende, es importante que el vendedor tenga en cuenta durante la negociación y toma de pedido, las características del negocio de su tipo de clientes, existen comercios donde la clientela busca economía, mientras que en otros se busca calidad y variedad, por ende, se requiere de informar y recordar a la fuerza de venta sobre este aspecto. Cabe destacar que esta colocación selectiva no debe alterar la meta de venta de la ruta, recomendado incrementar la dotación de productos que tengan una buena rotación en el punto de venta.

## **FASE V**

### **ACCIONES**

A través del uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como la observación, entrada de datos a través de registros, además del uso de sistemas operativo y diagramas, el autor lograr determinar el contexto situacional de la organización, en la cual resulto en el incremento de la devolución por la realización prácticas en la manipulación de alimentos de consumo masivo que traían como consecuencia el vencimiento del mismo, reduciendo la probabilidad de venta. En este sentido, se expresa la presentación de acciones respondiendo a un que, como y porque de utilizar la estrategia para la optimización de recursos por parte de la organización.

La estrategia propuesta para la mejora del indicador de la devolución en la ruta que no cumplan condiciones se encuentra basada en la planificación, la cual, permite especificar recursos y sus cantidades para prevenir quiebres de stock o exceso de productos que genera perdida, adicionalmente, promueve la documentación y comunicación entre las áreas involucradas en la distribución de los productos, a fin de contar con un inventario que garantice un tiempo de vida favorable para el producto

#### **5.1 Presentación de las Acciones Propuestas**

##### **Acción 1- Verificación de las mercancías previa recepción y despacho**

Antes de ser considerado como una devolución de producto, es importante que tanto logística al recibir mercancías como el vendedor despachador antes de subir el producto en camión, verificar que este cumpla con características y condiciones óptimas, en las que no este alterado, el empaque, color, olor y consistencia, previniendo que al ser despachado sea regresada la unidad e inclusive el lote del producto, pues al no cumplir con estas condiciones, el cliente no se en contrario interesado de adquirir el producto.

##### **Acción 2- Administración de inventario a través del método fifo**

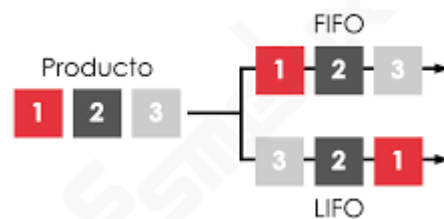
En cuanto a implementación, la primera acción refiere al etiquetado, organización y capacitación del personal, en este caso, logística para almacén y ventas para despacho y colocación del producto, es importante revisar el etiquetado de las cestas y del producto, organizándolas de

forma que en las zonas de recogida se encuentre el producto de primera entrada, destacando la importancia de la rotación correcta del inventario.

Le prosigue el pronóstico de la demanda; para la realización de pedidos se debe estudiar la venta del producto respecto a periodos cercano anteriores, sean semanas, meses e incluso respecto al año anterior, considerando las variables externas como la estacionalidad, eventos y promociones, adicionalmente se recomienda, por parte de la administración de ventas aplicar softwares de modelos predictivos para análisis precisos. En el caso de la organización a estudiar, se cuenta con un departamento propio de *planning*, encargado de diagnosticar la demanda, no obstante, este departamento suele comunicarse frecuentemente con venta para realizar los ajustes necesarios en el envío de productos a los centros de venta y distribución.

Seguidamente la gestión de pedidos y recepción; verificar que los pedidos se encuentren ajustados a la demanda ya pronosticada, priorizar la salida de productos de vencimiento a fechas próximas, verificación de la mercancía al ser recibida por la persona encargada de su manipulación. Finalmente, en cuanto al almacenamiento e inventario, reservar los productos en condiciones óptimas, sea por temperatura, humedad y ventilación, realizar verificación periódica de producto, su fecha y rotación.

**Figura 5- Tipos de administración de inventarios**

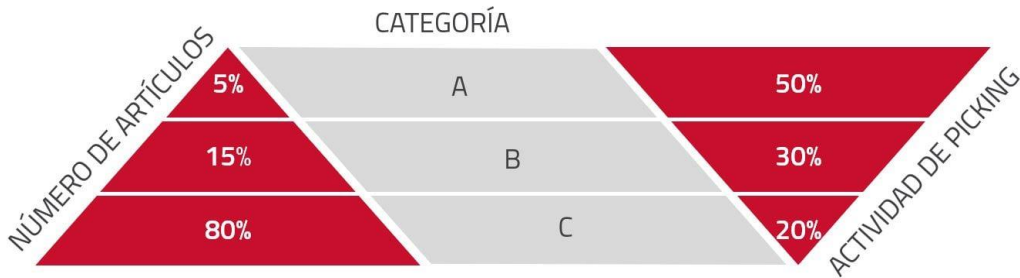


### **Acción 3- Ajuste de pedido a través de la clasificación ABC**

Para la aplicación de la clasificación ABC debe iniciar con un análisis histórico de ventas, evaluando la rotación, valor y demanda que el producto ha tenido durante un periodo determinado, considerando el margen de beneficio, contribución, rentabilidad y crecimiento que puede tener, en base a resultado que este arroje se etiqueta el producto bajo categoría A, B o C

Una vez calificado el SKU, para productos de categoría A implementar un sistema de pedidos automático o bien solicitar el producto cuando el pedido se encuentre en un nivel mínimo de inventario, Para productos de categoría B; realizar una frecuencia de pedido constante para mantener un inventario en camión y en jaula bajo, en cuanto a productos de categoría C realizar pedidos bajo demanda y evaluando la solicitud y negociando condiciones con el comprador en caso de que exceda lo recomendado.

**Figura 6- Clasificación ABC**



#### **Acción 4- Colocación selectiva de productos en los puntos de venta**

para esta estrategia es importante que la fuerza de venta cuente con conocimiento de la población y establecimiento ubicados a sus alrededores, si bien, la saturación de un producto es uno de los indicadores que favorecen la venta, las necesidades de los clientes son distintas; no son iguales los requerimientos de productos de una tienda de conveniencia, que los de un restaurant, al igual que se den tomar en cuenta variables como la ubicación, el tipo de producto y las necesidades del cliente. Los cuáles será factores que influirán en la sensibilidad de compra del consumidor.

En un principio, el vendedor podría iniciar con una asignación baja de cada uno de los productos que ofrece, posteriormente, en base a la rotación que haya tenido, aumentar, disminuir o eliminar la dotación según el comportamiento del producto, para el cumplimiento de la meta de venta, se recomienda aprovechar los productos de alta rotación e incrementar la cantidad en el pedido de venta para ese cliente.

Adicionalmente, es importante que el vendedor obtenga información de los clientes, sobre la percepción de los consumidores sobre el producto, motivos por el cual hubo una alta rotación,

por las que no, esta información servirá para complementar pronósticos de venta de futuros periodos.

## **5.2 Factibilidad de las Acciones Propuestas**

La implementación de un control de devoluciones para el centro de ventas valencia de Bimbo de Venezuela sería factible a nivel económico, administrativo y operativo por las siguientes razones:

### **5.2.1 Factibilidad Económica**

- Reducción de pérdidas: Al tener un control de devoluciones, la empresa puede identificar y gestionar los productos perecederos que no cumplen con los estándares de calidad o que están cerca de su fecha de caducidad. Esto permite reducir las pérdidas económicas al poder tomar decisiones informadas sobre la disposición de estos productos.
- Recuperación de costos: A través de un adecuado control de devoluciones, la empresa puede evaluar la posibilidad de recuperar parte de los costos de los productos devueltos en condiciones adecuadas, ya sea mediante su reventa o mediante acuerdos de devolución con proveedores.
- Mejora en la satisfacción del cliente: Al contar con un sistema eficiente de devoluciones, la empresa puede mejorar la experiencia del cliente al ofrecer un proceso ágil y transparente para la devolución de productos. Esto puede aumentar la fidelidad de los clientes y generar recomendaciones positivas, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en las ventas y la rentabilidad.

### **5.2.2 Factibilidad Administrativa**

- Mayor control y trazabilidad: Un sistema de control de devoluciones permite a la empresa tener un registro detallado de las devoluciones realizadas, lo que facilita la identificación de patrones y la toma de decisiones informadas. Además, proporciona una mayor trazabilidad de los productos devueltos, lo que ayuda a garantizar la calidad y la seguridad alimentaria.
- Eficiencia en la gestión de inventario: Al contar con un sistema de control de devoluciones, la empresa puede identificar y clasificar rápidamente los productos devueltos, lo que facilita su gestión y disposición adecuada. Esto evita el desperdicio de recursos y optimiza el uso del inventario disponible.

### **5.2.3 Factibilidad Operativa**

- Procesos claros y eficientes: La implementación de un control de devoluciones implica establecer procesos claros y eficientes para la recepción, verificación y registro de las devoluciones, así como para la comunicación con los clientes y la gestión de reembolsos o sustituciones. Esto permite agilizar las operaciones y minimizar el impacto en la cadena de suministro.

- Capacitación del personal: Es necesario contar con personal capacitado para procesar las devoluciones de manera adecuada y realizar las tareas necesarias para su correcta gestión. Esto incluye la formación en técnicas de manejo de alimentos perecederos y en el uso de tecnología adecuada para su almacenamiento y manipulación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Durante el periodo de pasantías, gracias a los conocimientos y recursos proporcionados por las organizaciones en las que el autor se encontró involucrado, el investigador concluyo en el presente informe de pasantías:

Las organizaciones que trabajan bajo el concepto de consumo masivo deben trabaja a la par de las recolección y análisis de datos, para poder identificar los efectos de sus estrategias y posibles fallos, dando uso de los indicadores de gentíos como elemento que, si excede o baja de cierto punto, sea considerado como una situación por la cual tomar acciones inmediatas.

Determinar cuáles son las causas de un exceso de devoluciones de productos perecederos de consumo masivo, considerando que esto ocurre cuando el producto no cumple con las expectativas del consumidor, entre sus causas se determinar factores internos de la organización, como la mano de obra y protocolos internos, así como factores externos como la estacionalidad, el mercado (competencia).

Si bien existe un nivel de ventas que cubre con el presupuesto, existen rutas que cuentan con excesos de devolución lo cual significa pérdidas materiales y económicas para la organización, siendo importante tomar acciones inmediatas para impedir que siga ocurriendo e incrementados gradualmente, siendo necesaria la supervisión periódica de la colocación de los productos en los puntos de venta.

Se proponen estrategias orientadas a reducir la brecha de la situación actual en comparación a la situación esperada por la organización, siendo involucradas las áreas de comercial, logística y despacho, trabajando de manera conjunta para el logro de los resultados de la estrategia.

Se justifica la factibilidad de la investigación a través de la explicación de la factibilidad, técnica, operativa y económica de la propuesta. Un control de devoluciones gracias a un personal capacitado y proactivo significaría para la organización la optimización de recursos, recuperación de costos, además de el logro de un alto nivel de satisfacción al cliente a través de una atención personalizada.

## Recomendaciones

Finalmente, para afianzar la ejecución de las acciones propuestas para la disminución y control de devoluciones de bimbo de Venezuela, centro de ventas valencia se realizan las siguientes sugerencias:

- Realizar seguimientos de las acciones de forma periódica: tomando en cuenta que la fuerza de ventas realizar visitas de venta con una frecuencia mínima de una vez cada 15 días, es importante dar seguimiento a la fuerza de ventas sobre la rotación de los productos colocados en cada cliente, a fin de poder realizar ajustes en los siguientes pedidos para aprovechar la dotación de los que tienen alta rotación y disminuir la dotación de los de baja dotación.
- Mantener comunicación constante entre las áreas involucradas, en este caso, es importante la existencia de comunicación frecuentes del área logística con la comercial, esto para poder realizar modificaciones en las cantidad y tipo de productos en stock, adicionalmente, logística será aquella que cuente con la información en cantidad y motivo de la devolución.
- Supervisar la ejecución de sugerencias de la fuerza de ventas: la estrategia debe ir más allá de la sugerencia a la fuerza de venta, para ello es esencial verificar que las ordenes se esté ejecutando, agregando a esto, que el cliente debe respetar las condiciones de venta por colocar el producto; como la zona en el que se encuentre ubicado y el precio establecido por el cliente
- Refrescar a la fuerza de ventas las políticas de devolución de la organización, la devoluciones solo serán permitidas y generadas como una nota de crédito cuando el cliente se encuentre en apertura al consumidor, el pedido no sea realizado por el cliente de forma sesgada, además que de uso de la fijación de precios recomendada, con un margen de ganancia del treinta por ciento, de lo contrario esta no será recibida y deberá asumirla el cliente, resaltar esto permitirá que la organización tenga perdidas económicas producidas por malas prácticas del cliente.
- Complementar los datos del comportamiento de ventas y devoluciones a través de investigaciones de mercado: La concatenación de información cuantitativa y cualitativa de comportamiento de ventas de la cartera de la organización significa información de

provecho para las áreas de investigación y desarrollo de nuevos productos, las cuales pueden significar ventajas para esta ante el mercado.

## REFERENCIAS

- Toro, H. Distribución y Logística. 1ª edición. Bogotá, Colombia: editorial Areandino; 2017.  
Disponible en:
- Chiavenato, I. Planeación estratégica; fundamentos y aplicaciones. 3ª edición. Anáhuac, México: editorial Mc Graw Hill; 2017.
- Mora, L. gestión logística en centros de distribución, almacenes y Bodegas. [WordPress].  
Disponible en: <https://valparaiso.redfuturotecnico.cl/wp-content/uploads/2020/08/Gestion-logistica-en-centros-de-distribucion.pdf>. Consultado en: septiembre 2023
- Picardo, O. El Análisis de Datos. Disruptiva. Acceso 2023. Disponible en: <https://www.disruptiva.media/el-analisis-de-datos-datalectis/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20es,los%20conocimientos%20sobre%20diversos%20temas.>
- Chaparro, N. García, L. Plan de Mejoramiento para la Gestión del Proceso de Devoluciones de Comertex S.A. [Proyecto de grado]. Universidad industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. 2013
- Solano, L. E. S. Business Intelligence: un balance para su implementación. InnovaG, 2017. (3), 27-36. Disponible en: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19742>
- Ahumada-Tello, E & Perusquia, J. Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. Universidad de Baja California, México [en línea] Octubre 28, 2015. [Fecha de acceso en octubre 2023]; 22(6). URL. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000807>
- Molinillo, S. La distribución comercial. Distribución comercial aplicada. 1ª edición. Esic editorial; 2012. P. 1-44