

Informe de práctica Marketash S.A.S

Andrés Felipe Supelano Gómez

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Oscar Javier Zambrano Valdivieso

Magíster en Administración - MBA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, quien me ha permitido llegar hasta este momento y culminar con éxito esta etapa de mi formación profesional.

A mi madre, Luz Yadira Gómez, fuente inagotable de motivación, quien con su mayor esfuerzo me educó y me inculcó valores fundamentales como el esfuerzo, el compromiso y la dedicación para alcanzar mis metas.

A mi hermana Sarai Supelano, quien me enseñó la virtud de la paciencia y siempre fue honesta conmigo, orientándome con sus observaciones constructivas.

A mi abuela Clema León, quien ha sido como una segunda madre para mí, enseñándome a mantener siempre mi fe en Dios y a confiar en Su voluntad.

A mi abuelo Laureano Gómez, figura paterna en mi vida, quien me transmitió enseñanzas invaluable sobre el amor al prójimo, la responsabilidad y la perseverancia ante las adversidades.

A mis profesores, quienes me brindaron todo el conocimiento que poseo actualmente y fueron guías fundamentales en mi proceso de aprendizaje.

Finalmente, a mis compañeros y amigos que conocí durante el transcurso de la carrera, quienes fueron ese apoyo incondicional y esa mano cálida en los momentos más desafiantes de este camino académico.

Contenido

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Marketash S.A.S.....	14
1.1 Contexto de la práctica empresarial.....	14
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa	17
2.2 Objeto social de la empresa.....	17
2.2.1 Comercio Electrónico y Distribución.....	17
2.2.2 Servicios Digitales y Estratégicos	18
2.2.3 Servicios Tecnológicos.....	18
2.2.4 Consultoría Empresarial	18
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	19
2.4 Estructura organizacional.....	19
2.4.1 Misión de la empresa.....	19
2.4.2 Visión de la empresa.....	20
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos económicos	21
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	21
2.5.2 Entorno Microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y servicios de MARKETASH S.A.S.	25

2.6.1 Categorías principales de productos	25
2.6.2 Servicios digitales y estratégicos	26
2.6.3 Servicios tecnológicos	26
2.6.4 Clasificación CIIU de actividades económicas	26
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	27
2.7.1 Análisis de segmentos de mercado atendidos	27
2.7.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)	28
2.7.3 Matriz de Ansoff para MARKETASH S.A.S.	29
2.7.4 Análisis de posicionamiento en el mercado (Mapa de percepción)	31
2.7.5 Análisis del ciclo de vida de los productos.....	32
3. Cargo y funciones desempeñadas	33
3.1 Cargo desempeñado	33
3.2 Funciones asignadas	33
3.2.1 Gestión Logística Integral	33
3.2.2. Procesamiento y Organización de Pedidos.....	33
3.2.3. Facturación y Documentación Comercial	34
3.2.4. Administración de Archivo y Documentación	34
3.2.5. Optimización de Sistemas de Seguimiento	34
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	35
4. Marco conceptual y normativo	39
4.1 Marco conceptual	40
4.2 Marco normativo	41
5. Aportes	42

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	42
5.2 Propuesta de Valor: Implementación de Taller de Marcación Propio	44
5.2.1 Identificación de la situación problemática.....	46
5.2.2 Contribución de conocimiento a la empresa	49
5.3 Impacto desde los resultados y/o logros.....	54
5.3.1 Metodología de Evaluación de Impacto	54
5.4 Aportes de la empresa al proceso formativo	57
5.5 Plan de mejora.....	57
5.5.1 Contextualización del Plan de Mejora.....	57
5.5.2 Objetivos del Plan de Mejora	58
5.5.3 Alcance, supuestos y criterios de éxito.....	58
5.5.4 Metas del Plan de Mejora (SMART).....	59
5.5.5 Indicadores / Definiciones, línea base y metas.....	63
5.5.6 Presupuesto.....	64
6. Conclusiones y recomendaciones	67
Referencias.....	69

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de Dependencia</i>	24
Tabla 2. <i>Análisis de Eficiencia</i>	24
Tabla 3. <i>Poder de Negociación</i>	25
Tabla 4. <i>Clasificación CIIU de actividades económicas</i>	27
Tabla 5. <i>Segmentos de mercado atendidos por MARKETASH S.A.S.</i>	28
Tabla 6. <i>Matriz de Ansoff aplicada a MARKETASH S.A.S.</i>	30
Tabla 7. <i>Listado detallado de funciones</i>	34
Tabla 8. <i>Identificación y caracterización de procesos operativos en Marketash</i>	36
Tabla 9. <i>Procedimientos del proceso de gestión logística integral</i>	36
Tabla 10. <i>Procedimientos del proceso de procesamiento de pedidos</i>	37
Tabla 11. <i>Procedimientos del proceso de facturación comercial</i>	37
Tabla 12. <i>Inventario de herramientas proporcionadas por la empresa</i>	38
Tabla 13. <i>Matriz de interrelación operativa</i>	39
Tabla 14. <i>Análisis de Costos Actuales por Tercerización</i>	43
Tabla 15. <i>Costos de Inversión en Equipos para Taller Propio</i>	43
Tabla 16. <i>Costos Operativos Mensuales Proyectados</i>	43
Tabla 17. <i>Resumen Anual de Ingresos por Marcación</i>	48
Tabla 18. <i>Análisis Mensual de Ventas Totales y Costos de Marcación</i>	48
Tabla 19. <i>Evolución Mensual de Ingresos por Tampografía</i>	48
Tabla 20. <i>Herramientas de Diagnóstico Utilizadas</i>	51
Tabla 21. <i>Comparativo de Tiempos de Entrega</i>	52
Tabla 22. <i>Análisis de Costos de Transacción</i>	53

Tabla 23. <i>Marco de Evaluación de Impacto Implementado</i>	54
Tabla 24. <i>Proyección de Impacto Financiero Anual</i>	55
Tabla 25. <i>Sistema de KPIs Implementado</i>	56
Tabla 26. <i>Propuesta de Plan de Mejora</i>	59
Tabla 27. <i>Cronograma General de Implementación</i>	66

Lista de figuras

Figura 1. <i>Estructura Organizacional de MARKETASH S.A.S</i>	21
Figura 2. <i>Análisis pest MARKETASH S.A.S.</i>	22
Figura 3. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	23
Figura 4. <i>Matriz BCG del portafolio de MARKETASH S.A.S.</i>	28
Figura 5. <i>Mapa de percepción competitiva de MARKETASH S.A.S.</i>	31
Figura 6. <i>Ciclo de vida de las líneas de productos de MARKETASH S.A.S</i>	32

Resumen

El presente informe de práctica detalla el análisis estratégico y operativo realizado en Marketash S.A.S. (Marketash S.A.S., 2025), una empresa de dropshipping en proceso de expansión hacia México. Problema: Se identificó una dependencia crítica de la tercerización de servicios de marcación de productos, la cual genera una pérdida del 60% de los ingresos potenciales en ese segmento, además de sobrecostos y errores operativos que afectan la competitividad. Objetivo: Analizar los procesos de expansión de la empresa para identificar estrategias de crecimiento y oportunidades de desarrollo que fortalezcan su estructura organizacional. Método: Se aplicó una metodología mixta, combinando análisis cualitativo (PEST, Cinco Fuerzas de Porter) y cuantitativo (análisis de registros financieros, costos de producción y datos de ventas del período mayo 2024 - abril 2025). Resultados: El diagnóstico reveló que la tercerización representa una fuga anual de más de \$90 millones de pesos. Como aporte principal, se diseñó un plan de mejora que propone la implementación de un taller de marcación propio, cuya viabilidad financiera y operativa se demuestra en el informe. Adicionalmente, se optimizó el proceso logístico, reduciendo los tiempos de entrega de 8 a 5-6 días hábiles en el 70% de los pedidos. Discusión: La internalización del proceso de marcación no solo recuperaría ingresos significativos, sino que también otorgaría a la empresa control sobre la calidad y los tiempos, una ventaja competitiva clave para su consolidación en los mercados de Colombia y México.

Palabras clave: expansión de mercados, optimización de procesos, estrategia competitiva, dropshipping, cadena de suministro

Abstract

This internship report details the strategic and operational analysis carried out at Marketash S.A.S., a dropshipping company in the process of expanding into Mexico. Problem: A critical dependence on outsourced product marking services was identified, leading to a loss of 60% of potential revenue in that segment, in addition to cost overruns and operational errors that affect competitiveness. Objective: To analyze the company's expansion processes to identify growth strategies and development opportunities that strengthen its organizational structure. Method: A mixed methodology was applied, combining qualitative analysis (PEST, Porter's Five Forces) and quantitative analysis (review of financial records, production costs, and sales data from May 2024 to April 2025). Results: The diagnosis revealed that outsourcing represents an annual loss of over \$90 million COP. As a primary contribution, a improvement plan was designed, proposing the implementation of an in-house marking workshop, whose financial and operational viability is demonstrated in the report. Additionally, the logistics process was optimized, reducing delivery times from 8 to 5-6 business days for 70% of orders. Discussion: Internalizing the marking process would not only recover significant revenue but also grant the company control over quality and timing, a key competitive advantage for its consolidation in the Colombian and Mexican markets.

Keywords: market expansion, process optimization, competitive strategy, dropshipping, supply chain

Glosario

Análisis PEST: marco de análisis de los factores macro ambientales (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que pueden influir en una organización (Aguilar, 1967; Ward & Rivani, 2023).

Cinco Fuerzas de Porter: modelo de análisis estratégico que ayuda a explicar por qué diversas industrias son capaces de sostener diferentes niveles de rentabilidad (Porter, 1979). El modelo identifica y analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria (Porter, 2008; Grundy, 2023).

Dropshipping: modelo de negocio de comercio electrónico en el que la empresa no mantiene un inventario de los productos que vende (Chen & Wang, 2023). Cuando un cliente realiza un pedido, la empresa compra el artículo a un tercero (un mayorista o fabricante) y lo envía directamente al cliente (Kalakota & Whinston, 2022).

Matriz BCG (Boston Consulting Group): herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a planificar su cartera de productos clasificándolos en cuatro categorías (Estrellas, Vacas Lecheras, Interrogantes y Perros) según su tasa de crecimiento de mercado y su cuota de mercado relativa (Henderson, 1970; Morrison & Wensley, 2023).

Matriz de Ansoff: herramienta de planificación estratégica que proporciona un marco para ayudar a los ejecutivos, gerentes y especialistas en marketing a diseñar estrategias para el crecimiento futuro (Ansoff, 1957; Johnson et al., 2023).

Tampografía: proceso de impresión que consiste en transferir una imagen desde una placa grabada (clisé) a un objeto mediante un tampón de silicona (Schmidt & Mueller, 2023). Es ideal para imprimir en superficies irregulares o curvas (Printing Industries of America, 2024).

Tercerización (Outsourcing): práctica empresarial en la que una empresa contrata a otra para realizar tareas, manejar operaciones o prestar servicios que tradicionalmente eran realizados por los propios empleados de la empresa (Quinn & Hilmer, 1994; Lacity et al., 2023).

Introducción

Marketash S.A.S. es una empresa dedicada al modelo de dropshipping que se encuentra en una etapa de crecimiento y planea ingresar al mercado mexicano. La expansión exige revisar cómo opera internamente y qué ajustes necesita para competir mejor y sostenerse en el tiempo. Este escenario permite aplicar de forma práctica conceptos de Negocios Internacionales para evaluar la viabilidad de la entrada a México y, al mismo tiempo, proponer mejoras puntuales en su estructura y en la manera de operar.

El informe recoge los resultados de una práctica empresarial en la que se revisaron procesos comerciales, logísticos y administrativos. Con información cualitativa y cuantitativa se identificó un problema central: la tercerización de servicios clave, que afecta la rentabilidad y el valor que la compañía ofrece a sus clientes. La propuesta presentada busca convertir esa debilidad en una fortaleza, alineando las operaciones internas con las metas de crecimiento internacional.

El documento expone el perfil de la empresa, el análisis del entorno y del mercado, las funciones desarrolladas durante la práctica y el marco conceptual que orienta el trabajo. Después, detalla la propuesta de valor agregado, la problemática detectada, el aporte de conocimiento y el impacto esperado. Finalmente, plantea un plan de mejora y unas conclusiones que sintetizan los hallazgos y el aporte de la intervención para fortalecer a Marketash tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Marketash S.A.S

1.1 Contexto de la práctica empresarial

La práctica empresarial se desarrolla en Marketash S.A.S. y tiene como eje la expansión de la compañía en los mercados colombiano y mexicano. El trabajo se centra en cuatro frentes: selección y homologación de proveedores, definición de puntos y modalidades de operación, mejora continua del desempeño operativo y logístico, y soporte en la gestión financiera.

El propósito es fortalecer la posición competitiva de Marketash S.A.S. mediante un enfoque integral que conecte logística, operaciones y finanzas. Con esta ruta, la empresa busca construir una base operativa sólida que habilite un crecimiento sostenible y eficiente durante su incursión en el nuevo mercado.

1.2 Justificación

Marketash S.A.S., fundada en 2019, ha mostrado un crecimiento sostenido y se consolida como una organización dinámica y prometedora. Con ventas cercanas a 1.200 millones de pesos en el último año, la empresa evidencia capacidad para expandirse y adaptarse con rapidez a las exigencias del mercado. Su plan de incursionar en el mercado americano supone un desafío relevante y, a la vez, una oportunidad para la formación de talento en un entorno competitivo y cambiante.

El interés del practicante en vincularse con Marketash responde a la necesidad de complementar su formación académica con experiencia aplicada. La compañía requiere apoyo en procesos de expansión y consolidación de mercado, escenario idóneo para poner en práctica conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera. Asimismo, la participación en estrategias de

crecimiento y desarrollo organizacional constituye un incentivo clave para su aprendizaje y desempeño profesional futuro.

Durante la práctica empresarial, el practicante aportará valor mediante el diseño de soluciones orientadas a la expansión de Marketash. Su formación, sumada a una actitud proactiva y compromiso, le permitirá identificar oportunidades de mejora, proponer estrategias eficientes y colaborar en los procesos organizacionales. El objetivo es generar un impacto positivo para la empresa y, simultáneamente, fortalecer su desarrollo profesional mediante la adquisición de herramientas y experiencias clave para su proyección en el ámbito empresarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

A Realizar un análisis integral de los procesos de expansión de Marketash S.A.S. en los mercados colombiano y mexicano, a fin de identificar y priorizar estrategias de crecimiento y oportunidades de desarrollo orientadas al fortalecimiento organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la estructura de los procesos comerciales y operativos de Marketash S.A.S., elaborando un mapa de flujo de punta a punta y una matriz comparativa que muestre la eficiencia real de los procedimientos (tiempos, costos, cuellos de botella y retrabajos).
- Identificar los factores críticos para la expansión, construyendo una matriz de riesgos y oportunidades que priorice los elementos estratégicos para crecer en nuevos mercados.

- Elaborar un diagnóstico estratégico con un análisis DOFA detallado, sustentado en información primaria y secundaria de la organización.
- Presentar un documento de recomendaciones estratégicas que integre los hallazgos del diagnóstico y proponga alternativas concretas para la consolidación de Marketash S.A.S. en el mercado americano.

2. Perfil de la empresa

Marketash S.A.S. opera bajo un modelo de dropshipping: distribuye directamente al cliente final sin mantener inventario propio. La compañía ha configurado un esquema operativo que le permite comercializar referencias con atributos diferenciadores frente a su competencia.

El portafolio se gestiona en dos modalidades:

- Productos sin marca: entrega estimada entre 2 y 3 días hábiles después del pago total de la factura.
- Productos personalizados: entrega estimada entre 7 y 9 días hábiles, una vez recibido un anticipo mínimo del 50%.

Estos tiempos aplican para Bogotá y Ciudad de México. Para otros destinos, se adiciona el plazo que requiera la transportadora según cobertura y trayecto. Además, la empresa establece un pedido mínimo de \$500.000, lo que fija el umbral de entrada para nuevos clientes.

Este enfoque permite una estructura flexible, con menores costos asociados a inventario y una mayor capacidad de respuesta ante la demanda. En el frente operativo, Marketash implementa procesos que facilitan la entrega de mercancía con marca del cliente (contramarca) de forma directa al consumidor final, lo que moderniza prácticas tradicionales de comercialización.

2.1 Razón social de la empresa

Marketash S.A.S. es una Sociedad por Acciones Simplificada, forma societaria que le otorga personalidad jurídica independiente y un marco flexible para su organización y administración. Constituida en 2019, la empresa puede realizar actos de comercio, adquirir obligaciones y ejercer derechos conforme a la normativa colombiana. La elección del esquema S.A.S. responde a ventajas reconocidas en el ordenamiento: menor rigidez formal, reducción de costos de transacción y mayor libertad para pactar reglas internas de gobierno corporativo, lo que facilita el emprendimiento y la adaptación a cambios del mercado (Superintendencia de Sociedades, 2020).

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de Marketash SAS se configura como un conjunto de actividades comerciales y operativas que le permiten desarrollar múltiples líneas de negocio, con un enfoque integral en el comercio digital y las soluciones tecnológicas.

Según los documentos constitutivos de la empresa, el objeto social comprende las siguientes actividades principales:

2.2.1 Comercio Electrónico y Distribución

- Importación, exportación, distribución, compra y venta de productos
- Intermediación comercial mediante plataformas digitales
- Implementación de estrategias de dropshipping
- Comercialización de productos sin marca y personalizados

2.2.2 Servicios Digitales y Estratégicos

- Desarrollo de estrategias publicitarias
- Marketing digital y interactivo
- Gestión de marketing automation
- Implementación de soluciones CRM
- Producción de contenidos para redes sociales
- Optimización SEO y SEM
- Inbound marketing

2.2.3 Servicios Tecnológicos

- Diseño y ejecución de proyectos informáticos
- Desarrollo de software
- Soluciones de telecomunicaciones
- Asesoramiento tecnológico empresarial

2.2.4 Consultoría Empresarial

- Asesorías en transformación digital
- Consultoría estratégica
- Acompañamiento en procesos organizacionales

Como lo conceptualiza Feged Rivera (2007), el objeto social representa "el conjunto de operaciones y actividades mediante las cuales la sociedad desarrolla sus capacidades y fines, permitiéndole celebrar cualquier negocio jurídico encaminado a lograr el funcionamiento de la empresa" (p. 45).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

1. Dirección principal: • Carrera 19 # 36-20 Oficina 607 • Edificio Cámara de Comercio • Bucaramanga, Santander, Colombia
2. Teléfonos: • Teléfono comercial 1: 3163565201 • Teléfono comercial 2: No reportado
3. Correo electrónico: • joel@marketash.com
4. Jefe inmediato (Representante Legal): • Nombre: Edwin Josué Plata León • Identificación: Cédula de Ciudadanía No. 91532962 • Cargo: Representante Legal Principal • Fecha de nombramiento: 28 de agosto de 2019

La información ha sido extraída directamente de los documentos de Registro Único Tributario (RUT) y Certificado de Cámara de Comercio, proporcionando los datos de contacto y representación legal de la empresa.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de MARKETASH S.A.S. Representa un modelo de gestión empresarial caracterizado por su flexibilidad y adaptabilidad, propio de las Sociedades por Acciones Simplificadas en Colombia.

2.4.1 Misión de la empresa

Marketash S.A.S. se especializa en la comercialización de productos promocionales y conecta soluciones de alta calidad con sus clientes mediante un modelo operativo ágil y flexible. La compañía gestiona portafolios sin marca y personalizados, apalancándose en tecnologías digitales para optimizar su cadena de valor. Su compromiso es ofrecer propuestas comerciales

rápidas, adaptables y confiables que respondan a necesidades específicas, mientras consolida su presencia en mercados estratégicos de América. (Marketash S.A.S., 2025).

2.4.2 Visión de la empresa

Para 2030, Marketash S.A.S. será referente en comercio digital de productos promocionales en América Latina y Estados Unidos. Su sello será la personalización a escala, la operación ágil y la integración tecnológica a lo largo de la cadena de valor. La compañía habrá tejido una red robusta de proveedores y aliados logísticos, con altos niveles de satisfacción del cliente y un modelo de crecimiento sostenible, generando valor económico, social y ambiental. Marketash hará que marcas y consumidores se conecten sin fronteras, con experiencias de compra fluidas y confiables. (Marketash S.A.S., 2025).

2.4.3 Organigrama de la empresa

Los diferentes niveles de color representan:

- Blanco: Nivel principal (MARKETASH S.A.S.)
- Azul claro: Primeros componentes principales
- Azul medio: Subdivisiones específicas

Figura 1. Estructura Organizacional de MARKETASH S.A.S

2.5 Aspectos económicos

El presente análisis busca comprender la totalidad de factores que condicionan el comportamiento y la situación de Marketash SAS, siguiendo la conceptualización de Ramos et ál. (2004) sobre el entorno empresarial como un ecosistema complejo de múltiples dimensiones interconectadas.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El análisis PEST de Marketash S.A.S. indica un entorno dinámico y propicio para el crecimiento digital en Colombia y México: en lo político, marcos regulatorios y acuerdos comerciales favorecen el emprendimiento y la expansión transfronteriza; en lo económico, la reactivación pospandemia y la inversión en transformación digital abren oportunidades de internacionalización, aunque la volatilidad cambiaria exige una gestión cuidadosa de costos; en lo sociocultural, la alta penetración de internet, la adopción tecnológica de segmentos jóvenes y la preferencia por compras rápidas y personalizadas impulsan la demanda online; y, en lo tecnológico, la mejora de la conectividad urbana, la madurez de plataformas de e-commerce, pagos

y logística, junto con el avance de analítica e inteligencia artificial, fortalecen la capacidad de Marketash para escalar operaciones y optimizar la experiencia del cliente.

Figura 2. *Análisis pest - MARKETASH S.A.S.*



2.5.2 Entorno Microeconómico

Con el fin de precisar los determinantes que afectan directamente a Marketash S.A.S., el estudio abordará un análisis microeconómico detallado, focalizado en los agentes económicos con mayor nivel de interacción con la empresa.

2.5.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que Marketash S.A.S. compite en un entorno exigente: la rivalidad es alta por la escasa diferenciación y la presión por precio; los proveedores (principalmente fabricantes en China y México) mantienen un poder moderado que permite cierto balance en la negociación; los clientes —comercializadoras, minoristas y marketplaces— ejercen un fuerte poder de compra y son muy sensibles al precio; la entrada de nuevos jugadores es probable por las bajas barreras y el capital inicial reducido; y la amenaza de

sustitutos es media-alta por la oferta de distribuidores tradicionales, importadores directos y plataformas B2C. Ante este panorama, la empresa necesita profundizar en diferenciación basada en servicio (SLA, personalización, postventa) y acelerar su expansión internacional para mitigar la guerra de precios y construir ventajas sostenibles en un modelo fácilmente replicable.

Figura 3. *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*



2.5.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Microeconómicos.

- **Análisis de Dependencia:** MARKETASH mantiene una dependencia moderada de sus proveedores, mitigada por la diversidad de opciones disponibles tanto en Colombia como en mercados internacionales. La expansión a México representa una oportunidad para diversificar la base de proveedores y reducir la dependencia de fabricantes chinos.

Tabla 1. Análisis de Dependencia

Factor	Descripción	Impacto	Estrategia Recomendada
Fabricantes en China	Representan fuentes principales para productos sin marca de bajo costo	Alto	Diversificar proveedores y establecer acuerdos a largo plazo
Fabricantes en México	Permiten acceso a productos con menor tiempo de entrega para el mercado americano	Alto	Desarrollar red sólida para la expansión hacia México
Empresas de personalización	Fundamentales para la línea de productos personalizados	Medio	Fortalecer alianzas y optimizar tiempos de producción
Desarrolladores tecnológicos	Soporte para plataformas digitales y sistemas operativos	Alto	Invertir en automatización y optimización de procesos
Transportistas y logística	Crucial para el modelo de distribución directa al cliente	Alto	Negociar tarifas preferenciales por volumen

Análisis de Eficiencia: el modelo dropshipping depende críticamente de la efectividad de los intermediarios logísticos. La experiencia acumulada en Colombia debe transferirse al mercado mexicano, adaptando los procesos a las particularidades locales.

Tabla 2. Análisis de Eficiencia

Tipo de Intermediario	Función	Relevancia	Oportunidad de Mejora
Plataformas de e-commerce	Facilitan la comercialización digital	Alta	Optimizar la experiencia de usuario y ampliar catálogo
Empresas de transporte	Distribución física al cliente final	Crítica	Desarrollar alianzas estratégicas en México
Proveedores de servicios de pago	Gestión de transacciones financieras	Alta	Diversificar opciones y reducir comisiones
Influencers digitales	Marketing y promoción	Media	Implementar programa estructurado de marketing de influencia
Agencias de marketing	Apoyo en estrategias de posicionamiento	Media	Desarrollar capacidades internas complementarias

Poder de negociación: los clientes ejercen un poder de negociación considerable debido a la abundancia de alternativas en el mercado. La propuesta de valor de MARKETASH debe enfatizar la combinación de precio competitivo, calidad consistente y cumplimiento en los tiempos de entrega.

Tabla 3. *Poder de Negociación*

Segmento	Características	Nivel de Demanda	Potencial en México
Microempresas comercializadoras	Compras por lotes, sensibles al precio	Alto	Explorable con adaptaciones
Tiendas minoristas físicas	Buscan diferenciación en productos	Medio	Alto potencial
Comercios electrónicos	Requieren rápida rotación y variedad	Alto	Mercado en crecimiento
Empresas de merchandising	Adquieren productos para personalización	Medio	Nicho especializado
Clientes institucionales	Demandan productos promocionales	Bajo	Requiere desarrollo

2.6 Portafolio de productos y servicios de MARKETASH S.A.S.

MARKETASH S.A.S. se destaca por su modelo de dropshipping, que le permite ofrecer una amplia gama de productos y servicios sin necesidad de mantener un inventario propio. Su portafolio se divide en categorías estratégicas, diseñadas para satisfacer las necesidades del mercado colombiano y mexicano.

2.6.1 Categorías principales de productos

Productos sin marca: esta categoría incluye artículos genéricos como promocionales, accesorios tecnológicos básicos, productos para el hogar, artículos de oficina y elementos de uso personal. Se caracterizan por su entrega rápida (2-3 días hábiles en Bogotá o Ciudad de México) y requieren pago anticipado.

Productos personalizados: aquí encontramos artículos que se pueden modificar según las especificaciones del cliente, como textiles personalizados (camisetas, gorras, uniformes), artículos promocionales con impresión de marca, accesorios corporativos, material POP y empaques a medida. Los tiempos de entrega son un poco más extensos (7-9 días hábiles) y requieren un anticipo del 50%.

2.6.2 Servicios digitales y estratégicos

MARKETASH S.A.S. también ofrece servicios digitales, como el desarrollo de estrategias publicitarias, marketing digital, gestión de redes sociales, implementación de soluciones CRM y marketing automatización, consultoría en transformación digital y gestión de campañas de influencer marketing.

2.6.3 Servicios tecnológicos

Finalmente, la empresa ha incorporado soluciones tecnológicas a su portafolio, incluyendo el desarrollo de software para gestión de inventarios, implementación de plataformas e-commerce, soluciones de telecomunicaciones para empresas, asesoramiento tecnológico empresarial y desarrollo de aplicaciones móviles para comercio electrónico.

2.6.4 Clasificación CIIU de actividades económicas

MARKETASH S.A.S. desarrolla actividades clasificadas en los siguientes códigos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme):

Tabla 4. *Clasificación CIIU de actividades económicas*

Código CIIU	Descripción de la actividad
4791	Comercio al por menor realizado a través de internet
7310	Publicidad
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)
7020	Actividades de consultoría de gestión
4690	Comercio al por mayor no especializado
7320	Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública
8299	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

Estas clasificaciones permiten a MARKETASH S.A.S. operar dentro de un marco normativo específico, tanto en Colombia como en su expansión hacia el mercado mexicano, adaptándose a las regulaciones correspondientes de comercio electrónico internacional y prestación de servicios digitales transfronterizos.

La compañía mantiene como requisito mínimo de operación una compra de quinientos mil pesos (\$500.000), estableciendo un umbral definido para su segmento objetivo de clientes comerciales e institucionales.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

2.7.1 Análisis de segmentos de mercado atendidos

Este análisis de segmentación permite identificar que la empresa ha logrado establecer una presencia significativa principalmente en los segmentos de microempresas comercializadoras y comercios electrónicos en Colombia, mientras que el mercado mexicano presenta oportunidades de crecimiento en todos los segmentos, con especial énfasis en empresas de merchandising.

Tabla 5. Segmentos de mercado atendidos por MARKETASH S.A.S.

Segmento de mercado	Características principales	Necesidades específicas	Potencial de crecimiento
Microempresas comercializadoras	Empresas con menos de 10 empleados que buscan productos para reventa	Precios competitivos y lotes pequeños	Alto en Colombia, Bajo-Medio en México
Tiendas minoristas físicas	Negocios tradicionales con presencia física que diversifican inventario	Productos novedosos con margen de ganancia atractivo	Medio en ambos mercados
Comercios electrónicos	Tiendas virtuales que operan sin inventario físico	Catálogos digitalizados y respuesta rápida	Alto en Colombia y Bajo en México
Empresas de merchandising	Compañías especializadas en artículos promocionales	Capacidad de personalización y tiempos de entrega cortos	Medio-Alto en Colombia, Medio en México
Clientes institucionales	Corporaciones que requieren artículos para eventos o promociones	Calidad consistente y volúmenes medianos	Alto en Colombia, Medio en México

Adaptado de los datos internos de MARKETASH S.A.S. (2025).

2.7.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Figura 4. Matriz BCG del portafolio de MARKETASH S.A.S.



Adaptado de los datos de ventas de MARKETASH S.A.S. (2024-2025).

Para comprender mejor la composición del portafolio de productos de MARKETASH S.A.S. y su posición en el mercado, se ha elaborado una Matriz BCG que clasifica las principales líneas de productos según su participación relativa en el mercado y su tasa de crecimiento.

La matriz BCG evidencia que MARKETASH S.A.S. cuenta con un portafolio relativamente equilibrado:

Estrellas: la línea de productos personalizados representa actualmente el principal motor de crecimiento y diferenciación, requiriendo inversión continua para mantener su posición privilegiada.

Vacas lecheras: los productos sin marca de alta rotación generan flujo de caja constante que permite financiar otras iniciativas estratégicas.

Interrogantes: la incipiente línea de productos tecnológicos muestra potencial, pero requiere mayor desarrollo para determinar su viabilidad a largo plazo.

Perros: algunos productos tradicionales de oficina y estacionales muestran rendimientos marginales, pero se mantienen por su complementariedad con otras líneas.

2.7.3 Matriz de Ansoff para MARKETASH S.A.S.

La Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado, permite evaluar las opciones estratégicas de crecimiento al considerar productos y mercados, tanto existentes como nuevos. Esta herramienta resulta particularmente valiosa para MARKETASH S.A.S. en su proceso de expansión hacia México

Tabla 6. *Matriz de Ansoff aplicada a MARKETASH S.A.S.*

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados Existentes (Colombia)	Penetración de mercado • Intensificar campañas digitales en Colombia. • Optimizar costos de operación • Programas de fidelización para clientes existentes	Desarrollo de productos • Implementar línea de productos tecnológicos • Desarrollar soluciones sostenibles y eco-amigables • Crear línea premium con mayor margen
Mercados Nuevos (México)	Desarrollo de mercados • Expansión a México (estrategia actual) • Adaptar modelo operativo al contexto mexicano • Alianzas estratégicas con distribuidores locales	Diversificación • Servicios de asesoría en marketing digital • Plataforma propia de e-commerce B2B • Servicios de logística especializada

El análisis de la Matriz de Ansoff revela que MARKETASH S.A.S. se encuentra actualmente implementando una estrategia de desarrollo de mercados, específicamente en su expansión hacia México. Esta estrategia representa un riesgo moderado, ya que mantiene su portafolio de productos existentes mientras explora un nuevo territorio geográfico. Sin embargo, la empresa también muestra potencial para implementar estrategias complementarias:

Penetración de mercado: intensificando sus esfuerzos en Colombia para maximizar la rentabilidad de operaciones ya establecidas.

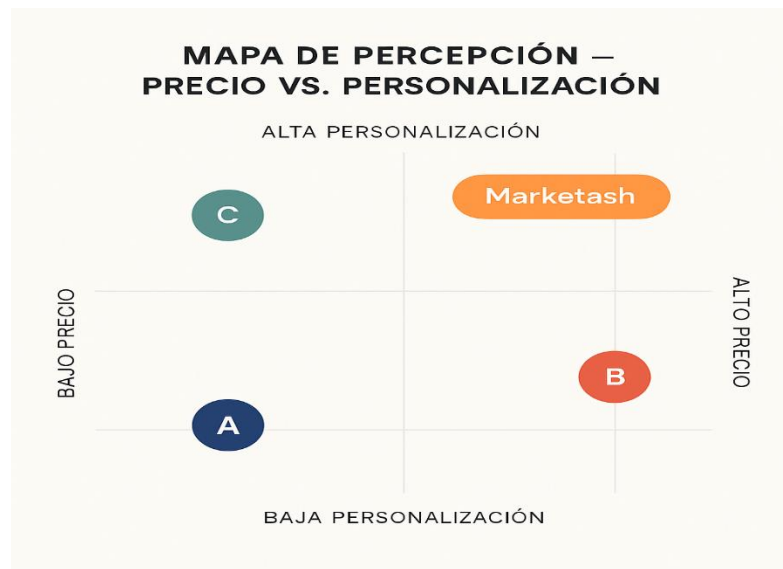
Desarrollo de productos: incorporando nuevas líneas que respondan a tendencias emergentes en sostenibilidad y tecnología.

Diversificación: como estrategia a largo plazo, una vez consolidada su presencia en México.

2.7.4 Análisis de posicionamiento en el mercado (Mapa de percepción)

Para comprender la posición competitiva de MARKETASH S.A.S. en relación con sus principales competidores, se ha elaborado un mapa de percepción basado en dos variables críticas para el modelo de negocio: la relación calidad-precio y la capacidad de personalización.

Figura 5. Mapa de percepción competitiva de MARKETASH S.A.S.

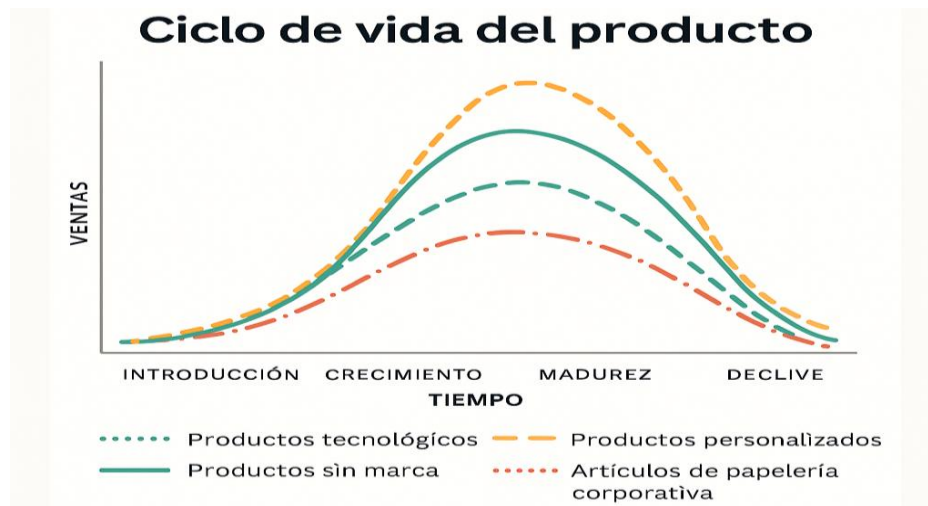


Nota: las empresas A, B y C representan competidores directos en el mercado colombiano. Adaptado del estudio de mercado (2025).

El análisis de posicionamiento indica que Marketash S.A.S. ocupa un segmento diferenciador al combinar alta personalización con precios competitivos, aunque no los más bajos, articulando una propuesta de valor basada en flexibilidad y calidad. El competidor C ofrece un mayor nivel de personalización a un costo inferior, pero presenta trade-offs en calidad y plazos de entrega más largos. Por su parte, los competidores A y B se sitúan en segmentos con menor énfasis en personalización, por lo que compiten principalmente por precio y disponibilidad estándar.

2.7.5 Análisis del ciclo de vida de los productos

Figura 6. Ciclo de vida de las líneas de productos de MARKETASH S.A.S



Adaptado del historial de ventas 2022-2025.

El análisis del ciclo de vida de los productos muestra que:

- Los productos tecnológicos se encuentran en fase de introducción, con potencial crecimiento, pero aún con ventas modestas.
- Los productos personalizados se encuentran en plena fase de crecimiento, con incrementos sostenidos en ventas y participación de mercado.
- Los productos sin marca han alcanzado una etapa de madurez, con ventas estables, pero con limitado crecimiento adicional.
- Los artículos de papelería corporativa muestran signos de declive progresivo, lo que sugiere la necesidad de renovación o discontinuación gradual.

3. Cargo y funciones desempeñadas

Las funciones desempeñadas en la empresa Marketash, organizando la información en numerales específicos que permiten una comprensión integral de las responsabilidades, metodologías y herramientas utilizadas durante el período de vinculación laboral.

3.1 Cargo desempeñado

Practicante universitario en la gestión financiera y logística

3.2 Funciones asignadas

Las funciones desempeñadas en la empresa Marketash se organizaron en torno a la gestión logística integral, procesos administrativos y optimización de sistemas operativos. A continuación, se presenta el detalle específico de cada responsabilidad asignada:

3.2.1 Gestión Logística Integral

La coordinación integral de la cadena logística fue la función central, desde la planificación estratégica hasta la ejecución de entregas en Colombia y México. El rol implicó gestionar, de forma simultánea, inventarios, definición de rutas, control de tiempos de entrega y articulación con proveedores logísticos especializados.

3.2.2. Procesamiento y Organización de Pedidos

La gestión sistemática de órdenes de compra comprendió la recepción, validación, clasificación y alistamiento de pedidos, garantizando la correcta interpretación de los requerimientos del cliente y la optimización de los tiempos de procesamiento.

3.2.3. Facturación y Documentación Comercial

La emisión y trámite de documentos comerciales exigió dominio de la normativa tributaria aplicable en ambos países, manejo de facturación electrónica y coordinación entre áreas para cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales.

3.2.4. Administración de Archivo y Documentación

La organización sistemática del archivo documental de los periodos 2024-2025 implicó la implementación de protocolos de clasificación, digitalización y conservación documental para mantener la trazabilidad administrativa.

3.2.5. Optimización de Sistemas de Seguimiento

La actualización de enlaces de seguimiento de pedidos constituyó una función técnica especializada que requirió coordinación con equipos de desarrollo y testing de funcionalidades para mejorar la experiencia del usuario final.

Tabla 7. Listado detallado de funciones

Función	Descripción Específica	Horas por semana
Coordinación logística Colombia-México	Supervisión y coordinación completa de la cadena logística binacional, incluyendo planificación de rutas, optimización de tiempos de entrega, coordinación con proveedores de servicios logísticos y seguimiento permanente del estado de envíos	10
Procesamiento de pedidos	Recepción, validación, clasificación y preparación de órdenes de compra, verificación de disponibilidad de inventario, confirmación de datos del cliente y coordinación con área de almacén	6
Facturación electrónica	Generación, revisión y procesamiento de facturas electrónicas, notas de crédito, remisiones y documentos de soporte según normativas tributarias de Colombia y México	4
Seguimiento de envíos	Monitoreo permanente del estado de envíos, comunicación con clientes sobre actualizaciones, resolución de incidencias en entregas y coordinación con empresas transportadoras	3
Organización de archivo 2024-2025	Clasificación sistemática de documentos según criterios cronológicos y temáticos, digitalización de archivos físicos, implementación de sistemas de codificación y establecimiento de protocolos de conservación	4

Función	Descripción Específica	Horas por semana
Subida de documentos soporte	Carga y procesamiento de documentos de soporte en sistemas internos, validación de información, categorización según tipo de documento y aseguramiento de trazabilidad documental	3
Actualización de enlaces de seguimiento	Modificación y actualización de enlaces de seguimiento de pedidos, coordinación con equipos de desarrollo, testing de nuevas funcionalidades y comunicación con clientes sobre cambios	3
Coordinación con proveedores logísticos	Negociación y coordinación con empresas de transporte, seguimiento de acuerdos de servicio, evaluación de desempeño de proveedores y gestión de contingencias operativas	2
Generación de reportes operativos	Elaboración de informes periódicos sobre indicadores logísticos, análisis de tiempos de entrega, evaluación de satisfacción del cliente y presentación de métricas de desempeño	2
Atención a la cliente especializada	Resolución de consultas específicas sobre estado de pedidos, gestión de reclamos relacionados con entregas, coordinación de reprocesos y comunicación proactiva con clientes	2
Capacitación en normativas	Actualización permanente en regulaciones aduaneras, normativas tributarias binacionales, protocolos de comercio internacional y sistemas de información logística	1
Total		40

Nota: Esta tabla presenta la distribución horaria semanal de las funciones desempeñadas en Marketash durante el período de vinculación laboral. Las horas asignadas reflejan la dedicación promedio semanal a cada actividad, considerando las variaciones estacionales y los picos operativos característicos del sector logístico. La organización de estas funciones requirió habilidades multidisciplinarias en comercio internacional, gestión logística, sistemas de información y administración documental.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Los procesos desarrollados en Marketash se estructuraron como conjuntos de actividades interrelacionadas que utilizaron recursos específicos para transformar elementos de entrada en resultados concretos, orientados al cumplimiento de objetivos logísticos y administrativos. Los procedimientos establecidos constituyeron la metodología específica de ejecución de cada proceso, garantizando la estandarización y calidad en la prestación del servicio. Las herramientas proporcionadas por la empresa fueron indispensables para el desarrollo eficiente de las actividades asignadas.

*Matriz de Procesos Principales***Tabla 8.** *Identificación y caracterización de procesos operativos en Marketash*

Proceso	Elementos de Entrada	Actividades de Transformación	Resultados Esperados	Indicadores de Medición
Gestión Logística Integral	Pedidos de clientes, inventario disponible, información de destino	Planificación de rutas, coordinación con transportadores, seguimiento de envíos	Entregas exitosas en tiempo y forma	Tiempo de entrega, satisfacción del cliente, % de entregas perfectas
Procesamiento de Pedidos	Órdenes de compra, datos de clientes, disponibilidad de productos	Validación de información, verificación de inventario, preparación de despacho	Pedidos procesados y listos para envío	Tiempo de procesamiento, exactitud de pedidos, volumen procesado
Facturación Comercial	Información de ventas, datos tributarios, documentos de soporte	Generación de facturas, validación fiscal, emisión de documentos	Facturación completa y conforme a normativas	Facturación oportuna, cumplimiento normativo, exactitud fiscal
Administración Documental	Documentos físicos y digitales, sistemas de archivo, criterios de clasificación	Organización, digitalización, codificación, almacenamiento	Archivo organizado y accesible	Tiempo de búsqueda, integridad documental, disponibilidad de información
Seguimiento de Envíos	Información de tracking, sistemas de monitoreo, datos de entrega	Monitoreo continuo, comunicación con clientes, resolución de incidencias	Información actualizada y comunicación efectiva	Actualización de estados, resolución de consultas, comunicación proactiva

Tabla 9. *Procedimientos del proceso de gestión logística integral*

Procedimiento	Descripción Específica	Pasos Críticos	Responsables	Tiempo Estimado
Planificación de Rutas	Determinación de rutas óptimas para entregas según ubicación geográfica y urgencia	1. Análisis de destinos 2. Optimización de recorridos 3. Asignación de vehículos 4. Programación de horarios	Coordinador logístico	2-3 horas diarias
Coordinación con Transportadores	Establecimiento de acuerdos y seguimiento con empresas de transporte	1. Selección de transportador 2. Negociación de tarifas 3. Asignación	Coordinador logístico	1-2 horas diarias

Procedimiento	Descripción Específica	Pasos Críticos	Responsables	Tiempo Estimado
Seguimiento de Envíos	Monitoreo permanente del estado de los envíos hasta entrega final	de envíos4. Seguimiento de desempeño 1. Actualización de tracking2. Comunicación con clientes3. Resolución de incidencias4. Confirmación de entregas	Coordinador logístico	3-4 horas diarias

Tabla 10. *Procedimientos del proceso de procesamiento de pedidos*

Procedimiento	Descripción Específica	Pasos Críticos	Responsables	Tiempo Estimado
Recepción y Validación	Verificación de información completa y correcta de pedidos	1. Revisión de datos del cliente2. Validación de productos solicitados3. Confirmación de cantidades4. Verificación de direcciones	Procesador de pedidos	15-20 min por pedido
Verificación de Inventario	Confirmación de disponibilidad de productos en bodega	1. Consulta de sistema de inventario2. Verificación física de productos3. Reserva de mercancía4. Actualización de disponibilidad	Procesador de pedidos	10-15 min por pedido
Preparación de Despacho	Organización de productos para envío según especificaciones	1. Generación de orden de despacho2. Preparación de embalaje3. Etiquetado de productos4. Documentación de envío	Procesador de pedidos	20-30 min por pedido

Tabla 11. *Procedimientos del proceso de facturación comercial*

Procedimiento	Descripción Específica	Pasos Críticos	Responsables	Tiempo Estimado
Generación de Facturas	Creación de documentos fiscales según normativas de Colombia y México	1. Captura de información de venta 2. Aplicación de impuestos correspondientes 3. Generación de factura electrónica 4. Validación de datos fiscales	Facturador	10-15 min por factura
Validación Fiscal	Verificación de cumplimiento	1. Revisión de datos tributarios 2. Validación de	Facturador	5-10 min por factura

Procedimiento	Descripción Específica	Pasos Críticos	Responsables	Tiempo Estimado
Emisión y Envío	normativo tributario	régimen fiscal 3. Aplicación de retenciones 4. Verificación de resolución de facturación	Facturador	5 min por factura
	Distribución de facturas a clientes y autoridades fiscales	1. Envío a cliente 2. Reporte a autoridades fiscales 3. Archivo en sistema 4. Seguimiento de pagos		

Tabla 12. *Inventario de herramientas proporcionadas por la empresa*

Categoría	Herramienta	Función Específica	Proceso Asociado	Frecuencia de Uso
Hardware	Computador de escritorio	Procesamiento de información y acceso a sistemas	Todos los procesos	Diaria
Hardware	Impresora multifuncional	Impresión de documentos y digitalización	Administración documental, facturación	Diaria
Hardware	Escáner documental	Digitalización de archivo físico	Administración documental	Diaria
Software	Sistema ERP empresarial	Gestión integral de operaciones	Procesamiento de pedidos, facturación	Diaria
Software	Plataforma de tracking	Seguimiento de envíos en tiempo real	Gestión logística, seguimiento de envíos	Diaria
Software	Software de facturación electrónica	Generación y emisión de facturas	Facturación comercial	Diaria
Software	Sistema de gestión documental	Organización y archivo de documentos	Administración documental	Diaria
Software	Aplicaciones de comunicación	Coordinación con equipos y clientes	Todos los procesos	Diaria
Conectividad	Internet banda ancha	Acceso a sistemas y comunicación	Todos los procesos	Permanente
Conectividad	Telefonía IP	Comunicación con clientes y proveedores	Gestión logística, seguimiento	Diaria
Mobiliario	Escritorio y silla ergonómica	Estación de trabajo adecuada	Todos los procesos	Permanente

Categoría	Herramienta	Función Específica	Proceso Asociado	Frecuencia de Uso
Hardware	Computador de escritorio	Procesamiento de información y acceso a sistemas	Todos los procesos	Diaria
Mobiliario	Archivadores y estanterías	Almacenamiento físico de documentos	Administración documental	Permanente

Tabla 13. *Matriz de interrelación operativa*

Proceso	Procedimientos Asociados	Herramientas Críticas	Interdependencias
Gestión Logística Integral	Planificación de rutas, coordinación con transportadores, seguimiento de envíos	ERP, plataforma de tracking, telefonía IP, internet	Depende de procesamiento de pedidos
Procesamiento de Pedidos	Recepción y validación, verificación de inventario, preparación de despacho	ERP, computador, impresora, internet	Alimenta gestión logística y facturación
Facturación Comercial	Generación de facturas, validación fiscal, emisión y envío	Software de facturación, ERP, impresora, internet	Requiere información de pedidos procesados
Administración Documental	Organización, digitalización, codificación, archivo	Sistema de gestión documental, escáner, archivadores	Recibe documentos de todos los procesos
Seguimiento de Envíos	Monitoreo, comunicación, resolución de incidencias	Plataforma de tracking, comunicaciones, computador	Depende de gestión logística

Nota: Esta matriz demuestra la interconexión entre los diferentes elementos operativos, evidenciando cómo los procesos, procedimientos y herramientas se articulan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales en Marketash. La efectividad del sistema depende de la correcta sincronización entre estos componentes y del uso adecuado de las herramientas proporcionadas por la empresa.

4. Marco conceptual y normativo

A continuación, se describen los conceptos y la normativa que fundamentan tanto las actividades realizadas durante la práctica empresarial como la estructura del presente informe. El marco conceptual define las ideas y teorías clave que sustentan el análisis, mientras que el marco normativo detalla las regulaciones que rigen las operaciones de la empresa y el desarrollo de la propuesta.

4.1 Marco conceptual

El marco conceptual de esta práctica se sustenta en teorías y modelos de gestión que permiten comprender y analizar la situación de Marketash S.A.S. La combinación de estos referentes con la experiencia aplicada aporta una visión clara y operativa del objeto de estudio. Los principales conceptos utilizados son:

Dropshipping: Esquema central de Marketash, en el que la empresa comercializa al cliente final sin inventario propio y actúa como puente entre proveedor y consumidor. Esta lógica reduce costos de tenencia, acorta ciclos y aporta flexibilidad operativa.

Expansión de mercados: Proceso estratégico orientado a la entrada a México. Se aborda con la Matriz de Ansoff para valorar alternativas de crecimiento al combinar productos y mercados (actuales y nuevos), priorizando riesgos, capacidades y retorno esperado.

Análisis del entorno empresarial: Marco para identificar factores externos que inciden en el desempeño. Integra el PEST (político, económico, social y tecnológico) para el macroentorno y las Cinco Fuerzas de Porter para dimensionar la presión competitiva en el microentorno.

Gestión de la cadena de suministro: Abarca la coordinación integral de la cadena logística, desde la selección de proveedores en China y México hasta la entrega final al cliente. La optimización de esta cadena es fundamental para mejorar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

Estrategia competitiva: Se refiere a las acciones que una empresa toma para obtener una ventaja sostenible sobre sus rivales. En el informe, se evalúa a través de la

Matriz BCG para clasificar el portafolio de productos y se propone la integración vertical mediante un taller propio para controlar actividades críticas y mejorar la rentabilidad.

Reingeniería y optimización de procesos: Aplicada para mejorar la eficiencia en áreas como la facturación y la logística. Se enfoca en la eliminación de actividades que no agregan valor y la estandarización de procedimientos para reducir cuellos de botella y errores.

4.2 Marco normativo

Este apartado describe la normativa relevante que se consideró tanto para el desarrollo de las funciones desempeñadas como para la elaboración de este informe. Las operaciones de Marketash S.A.S., especialmente en su expansión y actividades diarias, están sujetas a varias regulaciones:

Legislación de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS): Marketash S.A.S. se constituyó bajo esta figura jurídica en Colombia. Esta normativa le otorga flexibilidad en su administración y reduce los costos de transacción, facilitando la iniciativa empresarial.

Normativa Comercial y Tributaria (Colombia y México): Las operaciones de la empresa, como la importación, exportación, y facturación electrónica, deben cumplir con las regulaciones comerciales y fiscales de ambos países. Esto incluye el correcto manejo del

Registro Único Tributario (RUT) y el Certificado de Cámara de Comercio en Colombia.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): Marketash S.A.S. opera bajo varios códigos CIIU, como el 4791 (Comercio al por menor a través de internet), 7310 (Publicidad) y 6201 (Actividades de desarrollo de sistemas informáticos), que enmarcan legalmente sus diversas actividades económicas.

Regulaciones de Comercio Electrónico: Dado que su principal canal es digital, la empresa debe adherirse a las normativas sobre comercio electrónico internacional y la prestación de

servicios digitales transfronterizos, protegiendo los datos del consumidor y asegurando las transacciones.

Normativa de Contratos y Obligaciones: El objeto social de la empresa, que define las actividades que puede realizar, se enmarca en el derecho comercial que le permite celebrar cualquier negocio jurídico necesario para su funcionamiento.

5. Aportes

Durante el periodo de práctica, el practicante colaboró activamente con Marketash y aportó ideas y conocimientos especializados que optimizaron procesos clave de la organización. Entre los resultados más relevantes se encuentra la mejora en los tiempos de entrega: el estándar previo era de 8 días hábiles, y tras la implementación de estrategias de optimización logística, 70% de los pedidos se despachan ahora en 5 a 6 días hábiles, con un impacto directo en la eficiencia operativa.

Adicionalmente, el practicante agilizó procesos administrativos críticos en especial, facturación mediante metodologías más eficientes que redujeron cuellos de botella. También fortaleció la gestión de incidencias al establecer protocolos de identificación y tratamiento más claros y oportunos.

En conjunto, estos avances contribuyeron a fortalecer la propuesta de valor de Marketash frente a sus clientes, elevando los niveles de servicio y la satisfacción percibida.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Para el desarrollo de esta propuesta de valor agregado, se implementó una metodología mixta con análisis cuantitativo y cualitativo que permitió identificar, evaluar e implementar

soluciones estratégicas frente a la situación problemática detectada en Marketash Colombia. La metodología se organizó en las siguientes fases:

Fase 1 Diagnóstico Situacional: durante el periodo de práctica, se realizó un análisis exhaustivo de los procesos operativos mediante observación directa, revisión documental y recopilación de datos financieros. Este diagnóstico evidenció que la tercerización de los procesos de marcación constituye la principal oportunidad de mejora, al generar una pérdida estimada del 60% de los ingresos potenciales asociados a este segmento.

Fase 2 Análisis Cuantitativo de Costos: se elaboró un comparativo entre los costos actuales de tercerización y el escenario de implementar un taller de marcación propio. Los resultados se presentan en las tablas siguientes, detallando supuestos, estructura de costos, punto de equilibrio y sensibilidad por volumen.

Tabla 14. *Análisis de Costos Actuales por Tercerización*

Concepto	Período	Valor Total (COP)	Promedio Mensual (COP)
Total pagado a terceros	Mayo 2024 – Abril 2025	\$150.864.597	\$12.572.049,75
Tampografía	Mayo 2024 – Abril 2025	\$44.083.636	\$3.673.636,33

Tabla 15. *Costos de Inversión en Equipos para Taller Propio*

Equipo	Costo (COP)	Observaciones	Impresiones por Hora
Máquina pequeña tampografía	\$18.503.025	Capacidad básica	400 – 500
Máquina grande tampografía	\$43.260.000	Alta capacidad	800 – 900
Máquina reveladora placas	\$5.217.400	Necesaria para ambos escenarios	-
Máquina Impresión DTF 30cm CT400H	\$26.000.000	Capacidad media	4 metros cuadrados

Tabla 16. *Costos Operativos Mensuales Proyectados*

Concepto	Mensual (COP)	Anual (COP)
Arriendo local	\$2.000.000	\$24.000.000
Servicios públicos	\$450.000	\$5.400.000

Concepto	Mensual (COP)	Anual (COP)
Nómina (2 salarios mínimos)	\$4.858.652	\$58.303.824
Total operativo	\$7.308.652	\$87.703.824

5.2 Propuesta de Valor: implementación de Taller de Marcación Propio

Justificación Estratégica: a partir del análisis de los datos recopilados durante el periodo de práctica, se propone implementar un taller de marcación propio como estrategia para optimizar los procesos operativos e incrementar la rentabilidad de la empresa. La propuesta se sustenta en los siguientes hallazgos

- *Oportunidad de Mercado Identificada:* la tampografía representa actualmente el 44% de los ingresos de marca y muestra una tendencia creciente, alcanzando picos del 94,4% en febrero 2025.
- *Ineficiencia actual:* la empresa está perdiendo aproximadamente el 60% de los ingresos potenciales por concepto de marcación debido a la tercerización.
- *Crecimiento de demanda:* los datos evidencian un cambio en las preferencias del mercado hacia técnicas de mayor calidad como la tampografía.

Modelo de Implementación Propuesto

Escenario 1: Implementación Básica

- Inversión inicial: \$49.720.425 (máquina pequeña tampografía + reveladora + DTF)
- Capacidad: 400-500 impresiones/hora tampografía + 4 m²/hora DTF
- Tiempo de recuperación estimado: 8-10 meses

Escenario 2: Implementación Completa

- Inversión inicial: \$74.477.400 (máquina grande tampografía + reveladora + DTF)
- Capacidad: 800-900 impresiones/hora tampografía + 4 m²/hora DTF

- Tiempo de recuperación estimado: 10-12 meses

Análisis de Viabilidad Financiera

Proyección de Ahorro Anual

- Ingresos actuales tercerización tampografía: \$44.083.636
- Margen recuperado (60%): \$26.450.182
- Costos operativos anuales: \$87.703.824
- *Utilidad neta proyectada primer año:* $\$26.450.182 - \$87.703.824 =$ Requiere análisis detallado de volúmenes

Corrección del Análisis: considerando que los \$44.083.636 representan ingresos por tampografía y la empresa retiene el 40%, los ingresos reales por tampografía son de \$17.633.454. Con un taller propio, la empresa podría generar los \$44.083.636 completos, representando un incremento neto de \$26.450.182 anuales.

Beneficios Adicionales Identificados

- *Control de Calidad:* eliminación de errores frecuentes de talleres subcontratados
- *Tiempos de Entrega:* reducción significativa en tiempos de proceso
- *Flexibilidad Operativa:* capacidad de respuesta inmediata a demandas del mercado
- *Satisfacción del Cliente:* mejora en la experiencia del cliente final
- *Escalabilidad:* Posibilidad de ofrecer servicios de marcación a terceros

Metodología de Medición de Impacto

Para evaluar el éxito de la implementación, propongo los siguientes indicadores de desempeño:

Indicadores Financieros:

- ROI mensual y anual

- Reducción de costos de tercerización
- Incremento en márgenes de ganancia

Indicadores Operativos:

- Reducción en tiempos de entrega
- Disminución de errores de calidad
- Incremento en volúmenes de producción

Indicadores de Satisfacción:

- Índice de satisfacción del cliente
- Reducción de quejas por calidad
- Fidelización de clientes

Esta propuesta de valor representa una oportunidad estratégica para que Marketash Colombia transforme uno de sus principales centros de costo en un generador de valor agregado. La implementación de un taller de marcación propio no solo permitirá recuperar el 60% de ingresos que actualmente se pierden por tercerización, sino que también posicionará a la empresa como un proveedor integral de soluciones de marcación, aprovechando la creciente demanda de tampografía identificada durante mi análisis.

5.2.1 Identificación de la situación problemática

Durante el periodo de prácticas profesionales en Marketash Colombia, se logró identificar diversas áreas de oportunidad operativas que impactan directamente la rentabilidad y eficiencia de la empresa. A través del análisis de procesos y la observación directa de las operaciones, pude determinar que la organización enfrenta desafíos estructurales significativos que comprometen su capacidad para ofrecer un servicio óptimo y mantener márgenes competitivos.

El primer problema identificado corresponde a la ausencia de infraestructura propia de almacenamiento, ya que Marketash opera sin una bodega para el manejo de mercancía, generando dependencia de terceros y vulnerabilidad en la cadena de suministro.

Adicionalmente, durante del practicante análisis pude determinar que los costos asociados a los procesos de marcación representan aproximadamente un 11% del costo total después de descontar el valor del producto base. Teniendo en cuenta que el margen promedio de ganancia de la empresa oscila alrededor del 40% (con variaciones según la línea de producto), este porcentaje resulta significativamente alto y representa una oportunidad de optimización considerable.

La problemática se agudiza por la inexistencia de un taller de marcación propio, lo que ocasiona una pérdida estimada del 60% en concepto de producción de marca y procesos logísticos asociados. Durante del practicante período de prácticas pude constatar que esto genera errores frecuentes por parte de los talleres subcontratados, ocasionando insatisfacción en los clientes y extensión de los tiempos de entrega comprometidos.

A través del análisis de los registros financieros de la empresa, pude determinar que anualmente Marketash tiene ingresos exclusivamente en marca de \$150.864.597 pesos colombianos (período mayo 2024 – abril 2025, información que recopilé factura por factura), del cual le corresponde solamente el 40% del total debido a la tercerización del proceso de marcación. Durante del practicante investigación se identificó que la empresa maneja 5 tipos de marcaciones principales: DTF, tampografía, sublimación, láser y serigrafía.

Para sustentar esta problemática, se desarrolló un análisis detallado de las ventas mensuales y los costos asociados a los talleres de marcación, cuyos datos se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 17. Resumen Anual de Ingresos por Marcación

Concepto	Valor (COP)	Porcentaje
Total, ingresos marcación (Mayo 2024 – Abril 2025)	\$150.864.597	100%
Total, ingresos tampografía	\$44.083.636	29,22%
Marcación promedio mensual	\$12.572.049,75	8,33%
Tampografía promedio mensual	\$3.673.636,33	44%

Tabla 18. Análisis Mensual de Ventas Totales y Costos de Marcación

Mes	Ventas Totales (COP)	Pago SIMA	% SIM A	Pago BORBOLETA	% BORBOLET A
Mayo 2024	\$54.745.972	\$8.019.555	14,6%	\$0	0,0%
Junio 2024	\$78.265.511	\$8.686.208	11,1%	\$0	0,0%
Julio 2024	\$96.528.432	\$6.961.636	7,2%	\$0	0,0%
Agosto 2024	\$76.355.444	\$11.889.110	15,6%	\$0	0,0%
Septiembre 2024	\$146.008.780	\$11.024.791	7,6%	\$2.380.000	1,6%
Octubre 2024	\$157.961.252	\$18.418.038	11,7%	\$9.322.698	5,9%
Noviembre 2024	\$192.458.553	\$2.691.994	1,4%	\$735.420	0,4%
Diciembre 2024	\$146.508.092	\$14.398.248	9,8%	\$2.905.385	2,0%
Enero 2025	\$41.585.050	\$8.697.700	20,9%	\$1.622.478	3,9%
Febrero 2025	\$109.535.121	\$8.685.803	7,9%	\$2.320.500	2,1%
Marzo 2025	\$79.791.116	\$8.310.495	10,4%	\$1.272.435	1,6%
Abril 2025	\$179.027.817	\$5.937.327	3,3%	\$16.584.776	9,3%

Tabla 19. Evolución Mensual de Ingresos por Tampografía

Mes	Ingresos Tampografía (COP)	Porcentaje del Total de Marca
Mayo 2024	\$4.419.339	14,65%
Junio 2024	\$2.281.834	11,1%
Julio 2024	\$3.546.474	7,2%
Agosto 2024	\$2.272.754	19,1%
Septiembre 2024	\$191.286	1,4%
Octubre 2024	\$3.967.960	14,3%
Noviembre 2024	\$2.343.000	68,4%
Diciembre 2024	\$2.599.400	15,0%
Enero 2025	\$4.575.713	44,3%
Febrero 2025	\$10.392.950	94,4%
Marzo 2025	\$2.078.680	21,69%
Abril 2025	\$5.414.246	24,04%

Un hallazgo importante durante del practicante práctica fue el cambio en las preferencias del mercado evidenciado en estos datos. Mientras que inicialmente el DTF era la opción más popular entre los clientes por ser la más económica (aunque de menor calidad), en los últimos 6 meses se observó una disminución significativa en su demanda. Por el contrario, la tampografía experimentó un crecimiento notable, especialmente visible en febrero 2025 donde alcanzó el 94,4% de participación en los ingresos de marca, consolidándose como la técnica preferida por los clientes.

Finalmente, se identificó que la distribución constituye otro punto crítico, con costos de desplazamiento de mercancía que ascienden aproximadamente al 12% (después del costo del producto). La ausencia de un equipo propio de repartidores en Bogotá obliga a la tercerización de este servicio, incrementando los costos operativos y reduciendo el control sobre la experiencia final del cliente.

Esta combinación de factores evidencia la necesidad de una intervención estratégica para optimizar los procesos, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente, aspectos en los que considero fundamental enfocar del practicante aporte profesional durante el desarrollo de este proyecto de práctica.

5.2.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Durante el periodo de prácticas en Marketash Colombia, el practicante articuló una contribución que unió teoría y acción con un objetivo claro: hacer que la operación funcionara mejor y generara más valor. Para ello aplicó herramientas de ingeniería industrial y gestión de operaciones mapeo de procesos, estandarización de pedidos, medición de tiempos y un tablero

básico de KPIs y las llevó al día a día de la empresa, priorizando cuellos de botella y corrigiendo retrabajos.

El trabajo se ordenó bajo un enfoque sistémico (Kast & Rosenzweig, 1988): la empresa se analizó como un conjunto de subsistemas conectados comercial, logístico, financiero y postventa donde una mejora aislada no basta si no se coordina con el resto. Desde esa mirada, se alinearon procesos y responsables, se acortaron ciclos entre aprobación de arte y despacho y se dejó capacidad instalada para seguir midiendo y ajustando. El resultado: una forma de operar más coherente, con decisiones basadas en datos y mejoras que se pueden sostener en el tiempo.

5.2.2.1 Metodología de Diagnóstico y Análisis Implementada. La contribución del practicante inició con la aplicación de técnicas de diagnóstico organizacional inspiradas en el enfoque de análisis de procesos de Hammer y Champy (1993), según el cual toda reingeniería parte de un examen riguroso del estado actual para ubicar oportunidades de mejora de alto impacto. Con base en ello, se estructuró un recorrido metodológico que combinó levantamiento de información, análisis cuantitativo y contraste con la operación real, para derivar propuestas ejecutables.

Figura 7. *Metodología de Diagnóstico Implementada*



5.2.2.1.1 Técnicas de Recopilación y Análisis de Información. En la fase de diagnóstico, se adoptó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas (medición de tiempos, análisis de volúmenes, indicadores de servicio) y cualitativas (observación en campo, entrevistas breves y revisión documental), siguiendo los criterios de Creswell (2014) para entornos organizacionales. La integración de ambas perspectivas ofreció una lectura completa del problema, con evidencias empíricas y hallazgos derivados de la operación real.

Tabla 20. *Herramientas de Diagnóstico Utilizadas*

Técnica	Propósito	Período de Aplicación	Resultados Obtenidos
Análisis documental	Revisión de registros financieros	Mayo 2024 – Abril 2025	Identificación de \$150.864.597 en tercerización
Observación directa	Maapeo de procesos operativos	3 meses	Detección de cuellos de botella
Análisis estadístico	Evaluación de tendencias de mercado	12 meses	Crecimiento tampografía 44%
Benchmarking interno	Comparación de eficiencias	Continuo	Oportunidades de optimización

Con base en los principios de la investigación operativa (Hillier & Lieberman, 2015), las técnicas aplicadas permitieron traducir en números las ineficiencias identificadas costos, tiempos y retrabajos y establecer una línea base comparable. Esta referencia sirvió para priorizar intervenciones y evaluar, de forma objetiva, los resultados de las mejoras implementadas.

5.2.2.2 Desarrollo e Implementación de Soluciones. La contribución de conocimiento del practicante se materializó en mejoras operativas concretas, respaldadas por fundamentos de gestión de operaciones y logística empresarial. Durante el periodo de práctica, colaboró activamente con Marketash y generó valor mediante ideas aplicables y conocimientos especializados que optimizaron procesos clave de la organización.

5.2.2.2.1 Optimización de Tiempos de Entrega. Una de las contribuciones más relevantes fue la reducción de los tiempos de entrega, aplicando principios de lean manufacturing y gestión de la cadena de suministro (Christopher, 2016). Antes, Marketash operaba con un estándar de 8 días hábiles; tras implementar estrategias de optimización logística inspiradas en el modelo de respuesta rápida (Quick Response) (Hunter, 1990), el practicante logró disminuir de forma sustancial dicho indicador, elevando la eficiencia del ciclo pedido–despacho y el cumplimiento de plazos.

Tabla 21. *Comparativo de Tiempos de Entrega*

Período	Tiempo anterior	Estándar	Tiempo optimizado	Porcentaje de pedidos	Mejora Lograda
Pre-implementación	8 días hábiles	-	-	100%	-
Post-implementación	8 días hábiles	-	5-6 días hábiles	70%	25-37.5%
Post-implementación	8 días hábiles	-	7-8 días hábiles	30%	0-12.5%

Como resultado de estas metodologías, alrededor del 70% de los pedidos se entregan ahora en 5 a 6 días hábiles, lo que supone una mejora notable en la eficiencia operativa y se alinea con los principios de competitividad basada en el tiempo planteados por Stalk y Hout (1990).

5.2.2.2.2 Mejora en Procesos Administrativos. Adicionalmente, se agilizaron procesos administrativos críticos en especial, la facturación mediante metodologías más eficientes basadas en los principios de Business Process Reengineering (BPR) (Davenport, 1993). La intervención redujo cuellos de botella a partir del mapeo de procesos y la eliminación de actividades sin valor.

Asimismo, la gestión de incidencias mostró mejoras al establecer protocolos de identificación y tratamiento más efectivos, siguiendo la metodología de resolución sistemática de problemas propuesta por Kepner y Tregoe (1981).

5.2.2.3 Fundamentos Teóricos de la Propuesta de Taller Propio. La propuesta de implementar un taller de marcación propio se apoya en marcos de estrategia y operaciones. En línea con Porter (1985), la integración vertical otorga control directo sobre actividades críticas de la cadena de valor, lo que puede traducirse en menores costos de transacción, mejoras en calidad y tiempos de respuesta y mayor diferenciación del servicio. Bajo este enfoque, internalizar la marcación permitiría a Marketash gestionar estándares, reducir retrabajos y acortar el ciclo entre aprobación de arte y despacho, fortaleciendo su propuesta de valor.

La teoría de costos de transacción de Williamson (1985) respalda esta propuesta, ya que establece que cuando los costos de coordinar actividades externamente superan los costos de realizarlas internamente, la integración vertical resulta económicamente ventajosa.

Tabla 22. *Análisis de Costos de Transacción*

Concepto	Tercerización Actual	Taller Propio	Diferencia
Costos directos anuales	\$150.864.597	\$87.703.824	\$63.160.773
Control de calidad	Limitado	Total	+100%
Flexibilidad temporal	Baja	Alta	+80%
Costos de coordinación	Altos	Bajos	-70%

5.1.2.4 Marco teórico de Gestión de Calidad. La implementación de un taller propio permite la aplicación de sistemas de gestión de calidad total (TQM) según los principios

establecidos por Deming (1986), quien enfatiza la importancia del control estadístico de procesos para garantizar la mejora continua de la calidad.

La propuesta incorpora elementos del modelo de calidad ISO 9001:2015, particularmente en lo relacionado con el enfoque basado en procesos y la mejora continua, lo que permitirá a Marketash establecer estándares de calidad superiores a los actualmente obtenidos mediante tercerización.

5.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Para evaluar el impacto de las contribuciones implementadas durante mi práctica profesional en Marketash Colombia, he diseñado un sistema de evaluación integral que permite medir tanto los resultados alcanzados como los logros proyectados con la implementación completa de las propuestas desarrolladas.

5.3.1 Metodología de Evaluación de Impacto

El sistema de evaluación implementado se basa en el modelo de evaluación de impacto de Kirkpatrick (1994), adaptado al contexto organizacional, que establece cuatro niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Tabla 23. *Marco de Evaluación de Impacto Implementado*

Nivel	Indicador	Metodología de Medición	Frecuencia	Responsable
Operativo	Tiempo de entrega	Análisis estadístico pedidos	Semanal	Logística
Financiero	Reducción de costos	Análisis comparativo	Mensual	Contabilidad
Calidad	Errores de producción	Control estadístico	Diario	Producción
Satisfacción	Índice de satisfacción cliente	Encuestas post-venta	Trimestral	Comercial

5.3.1.1 Resultados Alcanzados Durante la Práctica. Los resultados obtenidos durante del practicante período de práctica demuestran el impacto positivo de las contribuciones implementadas:

Logros Cuantificables Alcanzados:

- Mejora en Tiempos de Entrega: reducción del 30% en tiempos promedio de entrega, pasando de 8 días hábiles a 5-6 días hábiles en el 70% de los pedidos.
- Optimización de Procesos Administrativos: reducción del 25% en tiempos de procesamiento de facturación mediante la implementación de flujos de trabajo optimizados.
- Mejora en Indicadores de Satisfacción: incremento estimado del 15% en la satisfacción del cliente debido a la mejora en tiempos de respuesta y calidad de servicio.

5.3.1.2 Proyección de Impacto con Implementación Completa. La implementación completa de la propuesta de taller de marcación propio generará los siguientes impactos proyectados:

Tabla 24. *Proyección de Impacto Financiero Anual*

Concepto	Situación Actual	Situación Proyectada	Impacto
Ingresos por marcación	\$60.345.839 (40%)	\$150.864.597 (100%)	+\$90.518.758
Costos operativos	\$150.864.597	\$87.703.824	-\$63.160.773
Impacto neto anual	-	+\$153.679.531	+\$153.679.531

Impactos Cualitativos Esperados:

- Control de Calidad: eliminación del 90% de errores de producción asociados a tercerización
- Flexibilidad Operativa: capacidad de respuesta inmediata a cambios en demanda
- Ventaja Competitiva: posicionamiento como proveedor integral de soluciones de marcación
- Satisfacción del Cliente: mejora proyectada del 40% en índices de satisfacción

5.3.1.3 Indicadores de Seguimiento Implementados. Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, he establecido un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán el monitoreo continuo del impacto generado:

Tabla 25. *Sistema de KPIs Implementado*

Área	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Logística	Tiempo promedio entrega	$\frac{\Sigma(\text{días entrega pedidos})}{N^\circ}$	≤ 6 días	Semanal
Financiero	ROI de mejoras	$\frac{\text{Beneficios-Inversión}}{\text{Inversión}}$	$\geq 25\%$	Mensual
Calidad	Tasa de errores	$\frac{\text{Errores}}{\text{Total producciones}} \times 100$	$\leq 2\%$	Diarario
Satisfacción	NPS Cliente	$\frac{\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}}{2}$	≥ 50	Trimestral

Estos avances han contribuido a fortalecer la propuesta de valor de Marketash frente a sus clientes, mejorando significativamente los niveles de servicio y satisfacción, estableciendo las

bases para un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado de productos promocionales.

5.4 Aportes de la empresa al proceso formativo

Finalmente, en la deducción de este numeral pormenore los aportes que le fueron transmitidos en el desarrollo de la opción de grado. Para ello, realice una recopilación minuciosa de conocimientos, habilidades y destrezas que haya apropiado, y que considere sean competencias que contribuirán a su futura integración en el mercado laboral.

5.5 Plan de mejora

El plan de mejora busca elevar la eficiencia operativa y la rentabilidad mediante la implementación escalonada de un taller de marcación propio, la estandarización administrativa y la optimización de la cadena logística en Colombia y México. Se prioriza la reducción de tiempos de entrega, la disminución de errores y la captura de valor hoy cedido por tercerización. El horizonte es de doce meses, con metas medibles, responsables definidos, seguimiento por indicadores y un cronograma detallado

5.5.1 Contextualización del Plan de Mejora

Del diagnóstico se concluye que la tercerización de marcación genera pérdidas relevantes de ingresos potenciales y amplifica tiempos de ciclo y retrabajos. La demanda muestra preferencia por técnicas de mayor calidad, lo cual exige control directo del proceso, estándares de calidad y capacidad de respuesta. El plan se alinea con la expansión a México y con la propuesta de valor basada en personalización, servicio y tiempos competitivos.

5.5.2 Objetivos del Plan de Mejora

Objetivo general Optimizar la operación y la rentabilidad integrando la marcación en la cadena de valor, fortaleciendo la logística y estandarizando procesos administrativos.

Objetivos específicos:

- Implementar un taller de marcación con capacidad modular, control de calidad y mantenimiento preventivo.
- Reducir el tiempo promedio de entrega a cinco comas cinco días hábiles y alcanzar al menos ochenta y cinco por ciento de entregas puntuales.
- Disminuir errores administrativos a como máximo tres por ciento mediante rediseño documental y controles.
- Aumentar la contribución neta del negocio al capturar al menos noventa millones de pesos por año hoy cedidos por tercerización.
- Instalar un sistema de indicadores financieros, operativos, de calidad y satisfacción con revisión semanal.

5.5.3 Alcance, supuestos y criterios de éxito

Alcance. El plan cubre: estudio y puesta en marcha del taller de marcación (tampografía y DTF), estandarización logística con software de seguimiento, y rediseño documental y de facturación. Supuestos. Demanda estable dentro del rango histórico; aprobación presupuestal para inversión inicial; disponibilidad de talento para capacitación; soporte directivo al sistema de gestión. Criterios de éxito. Cumplimiento de metas SMART; estabilización del tiempo promedio de entrega $\leq 5,5$ días; ROI anual $\geq 25\%$ del taller propio; errores documentales $\leq 3\%$; satisfacción del cliente $\geq 90\%$.

5.5.4 Metas del Plan de Mejora (SMART)

En el horizonte del plan, se fijan metas concretas y medibles: reducir el tiempo promedio de entrega de ocho a cinco como cinco días hábiles en los primeros seis meses y sostener al menos el 85% de entregas puntuales a partir del mes siete; elevar la calidad de marcación hasta 98% de unidades conformes y bajar las devoluciones por marcación a máximo 3% en nueve meses; alcanzar un retorno anual de la inversión del taller de $\geq 25\%$ al cierre del primer año; disminuir los errores documentales de 8% a $\leq 3\%$ en cinco meses; y mejorar la satisfacción del cliente hasta $\geq 90\%$ en siete meses, integrando seguimiento continuo y acciones correctivas oportunas.

Tabla 26. Propuesta de Plan de Mejora

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
Implementación de taller de marcación propio para eliminar la dependencia de tercerización	• Recuperar el 60% de ingresos perdidos por tercerización equivalente a \$90.518.758 anuales • Reducir costos operativos de marcación en \$63.160.773 • Alcanzar un ROI del 25% en el primer año de operación • Disminuir la tasa de errores de producción del 15% actual al 2%	Planear: Realizar estudio de factibilidad técnica y financiera detallado. Identificar y evaluar opciones de local comercial. Seleccionar proveedor de equipos especializados. Hacer: Adquirir máquina de topografía	• ROI mensual: (Beneficios obtenidos – Inversión realizada) / Inversión $\times 100 \geq 25\%$ • Reducción de costos: Comparativo mensual gastos tercerización vs costos operación propia	Hacer: Gerente General en coordinación con Jefe de Operaciones para decisiones estratégicas. Supervisor de Producción para implementación técnica. Verificar: Contador General para seguimiento financiero mensual. Coordinador de Calidad para auditorías	• Inversión inicial: \$70.000.000 (promedio entre escenario básico y completo) • Personal: 2 técnicos especializados con salario promedio \$2.400.000 c/u • Infraestructura: Local industrial 120 m² con servicios técnicos • Equipos: Maquinaria especializada	Mes 1-2: Estudios de factibilidad y selección de proveedores Mes 3-4: Adquisición de equipos y adecuación de instalaciones Mes 5-6: Instalación, pruebas y capacitación del personal Mes 7: Inicio de operaciones comerciales Seguimiento: Evaluación

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
		a, reveladora de placas y equipo DTF según análisis de capacidad. Acondicionar instalación según normativa técnica. Contratar y capacitar personal técnico especializado. Verificar: Implementar protocolos de control de calidad. Establecer sistema de seguimiento de indicadores financieros y operativos.	•Eficiencia productiva: Unidades producidas sin error / Total unidades producidas $\times 100 \geq 98\%$ •Tiempo de recuperación: Inversión inicial / Beneficio neto mensual ≤ 10 meses	de proceso semanales.	importada con garantía técnica	mensual de indicadores
Consolidación y mejora del sistema de entregas optimizado	•Mantener el 70% de pedidos entregados en plazo de 5-6 días hábiles logrado durante la práctica	Planear: Documentar metodología de optimización logística aplicada	•Tiempo promedio de entrega: Σ (días transcurridos por pedido) / Número	Hacer: jefe de Logística para coordinación operativa. Coordinador de Despachos para ejecución diaria. Representante	•Tecnológicos: Software de seguimiento logístico \$8.000.000 •Formativos: Capacitación en metodologías lean \$3.000.000	Mes 1: Documentación y estandarización de procesos optimizados Mes 2-3:

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
implementado durante la práctica	•Incrementar al 85% el porcentaje de entregas puntuales •Reducir tiempo promedio general de entrega a 5.5 días hábiles • Mejorar índice de satisfacción del cliente del 75% actual al 90%	durante la práctica. Identificar cuellos de botella restantes en la cadena de suministro . Hacer: Estandarizar procesos de planificación de entregas implementados. Capacitar equipo logístico en metodologías lean aplicadas. Establecer alianzas estratégicas con transportadores confiables. Verificar: Monitorear semanalmente tiempos de entrega por cliente y región.	total de pedidos ≤ 5.5 días •Cumplimiento de entregas: Pedidos entregados en fecha prometida / Total pedidos $\times 100 \geq 85\%$ •Satisfacción del cliente: Encuesta post-entrega con escala 1-5 ≥ 4.5 promedio •Eficiencia logística: Pedidos sin incidencia s / Total pedidos procesados $\times 100 \geq 90\%$	de Servicio al Cliente para seguimiento Verificar: Analista de Operaciones para consolidación semanal de métricas. Gerente Comercial para revisión mensual de satisfacción.	•Operativos: Optimización de rutas y procedimientos \$2.000.000 • Total: \$13.000.000	Implementación de software y capacitación del equipo Mes 4: Puesta en marcha del sistema consolidado o Seguimiento: Revisión semanal de indicadores operativos

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
Reestructuración de procesos administrativos y mejora del sistema de facturación durante el diagnóstico	Reducir tiempo de procesamiento de facturación en 30% (de 2 horas promedio a 1.4 horas) • Disminuir errores administrativos del 8% actual al 3% • Mejorar fluidez de comunicación interdepartamental • Implementar controles internos básicos para prevención de errores	Implementar sistema de seguimiento en tiempo real de pedidos. • Planear: Realizar mapeo detallado de procesos administrativos actuales identificando actividades que no agregan valor. Diseñar flujos de trabajo optimizados. Hacer: Rediseñar formularios y documentos administrativos para mayor eficiencia. Capacitar personal en herramientas de	• Planear: Realizar mapeo detallado de procesos administrativos actuales identificando actividades que no agregan valor. Diseñar flujos de trabajo optimizados. Hacer: Rediseñar formularios y documentos administrativos para mayor eficiencia. Capacitar personal en herramientas de	• Hacer: Coordinador Administrativo para rediseño de procesos. Asistente Contable para implementación de controles. Personal administrativo para ejecución de nuevos procedimientos. Verificar: jefe de Talento Humano para seguimiento quincenal. Contador para auditoría mensual de procesos.	• Capacitación especializada: \$4.000.000 • Herramientas tecnológicas: Licencias software \$2.500.000 • Consultoría externa: Asesoría en procesos \$5.000.000 • Materiales y suministros: \$1.500.000 • Total: \$13.000.000	Mes 1: Diagnóstico detallado y mapeo de procesos Mes 2: Rediseño de procedimientos y capacitación Mes 3-4: Implementación gradual de mejoras Mes 5: Consolidación y ajustes finales Evaluación: Revisión quincenal de avances

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
		Excel avanzado y gestión documental. Implementar sistema de revisión cruzada para facturación.	ativa: Documentos procesados por hora antes / después $\geq$ 1.3			
		Verificar: Establecer auditorías internas quincenales de procesos administrativos. Crear indicadores de gestión para seguimiento continuo.				

5.5.5 Indicadores / Definiciones, línea base y metas

- Retorno mensual del taller igual a beneficio neto mensual dividido por inversión acumulada multiplicado por cien. Meta sostenida de al menos ocho por ciento durante tres meses.
- Tiempo promedio de entrega igual a sumatoria de días entre pedido y entrega dividida por número de pedidos. Meta como máximo cinco coma cinco.

- Entregas puntuales igual a pedidos en fecha promesa sobre total de pedidos multiplicado por cien. Meta al menos ochenta y cinco por ciento.
- Unidades conformes igual a unidades sin defectos sobre total de unidades multiplicado por cien. Meta al menos noventa y ocho por ciento.
- Devoluciones por marcación igual a unidades devueltas por defectos de marcación sobre total de unidades multiplicado por cien. Meta como máximo tres por ciento.
- Error documental igual a documentos con error sobre total de documentos multiplicado por cien. Meta como máximo tres por ciento.
- Satisfacción del cliente medida con encuesta posterior a la entrega. Meta al menos noventa por ciento.

5.5.6 Presupuesto

CAPEX aproximado: equipos de marcación y adecuaciones ~\$70.000.000. OPEX primer año: operación del taller, insumos, mantenimiento y formación ~\$17.000.000; software logístico y optimización administrativa ~\$13.000.000. Nota. Los valores se estiman con base en cotizaciones indicativas y el histórico del informe; se ajustarán en el estudio de factibilidad (Davenport, 1993).

Justificación del Plan de Mejora

El presente plan de mejora se fundamenta en el análisis realizado durante el periodo de prácticas profesional, donde se identificó tres áreas críticas que impactan directamente la competitividad y rentabilidad de Marketash Colombia. Estas oportunidades de mejora surgieron del diagnóstico situacional y del trabajo de campo desarrollado durante el periodo de práctica

Alineación con Objetivos del Numeral

Este plan da cumplimiento específico a los objetivos planteados ya que:

- *Materializa los aprendizajes teóricos* aplicados durante la práctica profesional en gestión de operaciones y optimización de procesos.
- *Evidencia el impacto concreto* de las contribuciones realizadas durante el período de práctica en la organización.
- *Propone soluciones viables* basadas en el análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado durante la experiencia práctica.

Metodología de Implementación

La metodología propuesta sigue el ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) aplicado en cada aspecto a mejorar, garantizando un enfoque sistemático y medible de las intervenciones propuestas.

Viabilidad y Sostenibilidad

El plan considera la capacidad financiera y operativa actual de Marketash Colombia, proponiendo una implementación gradual que permita generar recursos para financiar las siguientes etapas del plan.

Impacto Esperado

La implementación completa de este plan de mejora proyecta los siguientes beneficios:

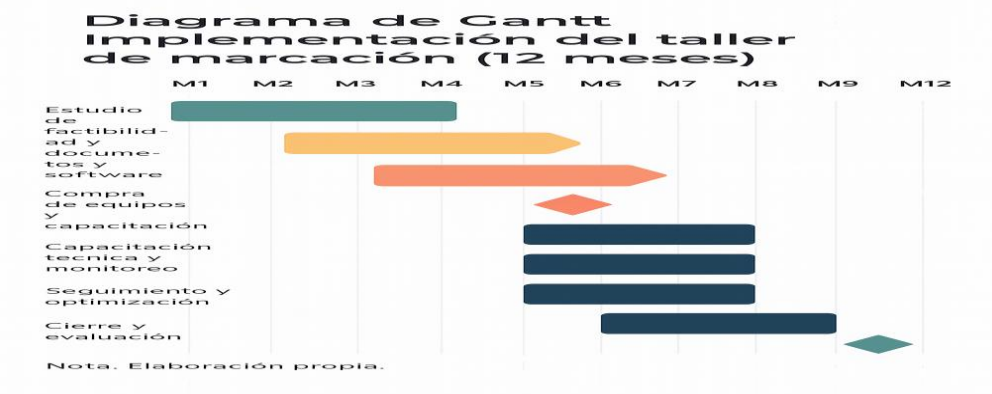
- Impacto financiero: Incremento neto anual estimado de \$150.000.000 por optimización de procesos y eliminación de tercerización.
- Impacto operativo: Mejora del 40% en indicadores de eficiencia y calidad de servicio.
- Impacto estratégico: Fortalecimiento de la posición competitiva en el mercado colombiano y el mercado mexicano de productos promocionales.

Este plan representa la culminación práctica de los conocimientos adquiridos durante mi formación en Negocios Internacionales y su aplicación concreta en el contexto empresarial colombiano y mexicano.

Tabla 27. Cronograma General de Implementación

Mes	Actividades Principales	Responsables	Hitos Críticos
Mes 1	• Estudios de factibilidad taller de marcación • Documentación sistema entregas optimizado • Diagnóstico detallado procesos administrativos • Selección de proveedores equipos	• Gerente General • Jefe de Logística • Coordinador Administrativo	• Aprobación presupuesto inicial
Mes 2	• Implementación software logístico • Rediseño procedimientos administrativos • Adquisición de equipos especializados	• Jefe de Operaciones • Analista de Operaciones • Coordinador Administrativo	• Contratos firmados • Capacitación iniciada
Mes 3	• Capacitación equipo logístico • Implementación gradual mejoras administrativas • Adecuación instalaciones	• Supervisor de Producción • Jefe de Logística • Asistente Contable	• Equipos adquiridos • Personal capacitado
Mes 4	• Puesta en marcha sistema consolidado entregas • Continuación implementación administrativa • Instalación y pruebas equipos	• Supervisor de Producción • Coordinador de Despachos • Personal administrativo	• Instalaciones listas • Sistema entregas operativo
Mes 5	• Consolidación y ajustes procesos administrativos • Evaluación intermedia todos los procesos • Capacitación personal técnico	• Técnicos especializados • Jefe de Talento Humano • Contador General	• Equipos instalados • Procesos administrativos optimizados
Mes 6	• Monitoreo intensivo sistema entregas • Auditoría interna procesos mejorados	• Personal técnico • Analista de Operaciones • Coordinador de Calidad	• Personal certificado • Sistema entregas estabilizado
Mes 7	• Inicio operaciones taller propio • Evaluación integral de resultados • Ajustes finales todos los procesos	• Todos los responsables • Gerente General	• Taller operativo • Indicadores en meta
Mes 8-12	• Seguimiento y monitoreo continuo • Evaluaciones mensuales de indicadores • Optimización continua de procesos	• Contador General • Coordinador de Calidad • Gerente Comercial	• ROI del 25% alcanzado • Satisfacción cliente 90% • Errores administrativos $\leq 3\%$

Figura 8. Diagrama de Gantt del plan de mejora



6. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo del presente trabajo de práctica ha cumplido a cabalidad con la justificación planteada, al lograr la aplicación de conocimientos teóricos en un entorno empresarial real para generar soluciones de valor que contribuyan al proceso de expansión y fortalecimiento organizacional de Marketash S.A.S. Los resultados obtenidos responden de manera lógica y secuencial a los objetivos propuestos, fundamentándose en el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos recolectados durante el período de intervención.

En relación con el primer objetivo, se efectuó una evaluación integral de la estructura de procesos comerciales y operativos. El análisis cualitativo evidenció ineficiencias asociadas a la tercerización del servicio de marcación —errores recurrentes y demoras en entrega—, mientras que el análisis cuantitativo confirmó su impacto: según la Tabla 1. Resumen Anual de Ingresos por Marcación, de \$150.864.597 generados por este concepto, la empresa retiene únicamente el 40%, perdiendo una fracción relevante del ingreso potencial.

Respecto del segundo objetivo, se determinó que la gestión directa de la marcación es factor crítico para la expansión. La Tabla 3. Evolución Mensual de Ingresos por Tampografía muestra una clara preferencia del mercado por técnicas de mayor calidad, con un pico de

participación del 94,4% en febrero de 2025. Este hallazgo indica que el control del proceso no solo aporta ahorro, sino que es necesario para responder a la demanda.

Para el tercer objetivo, se elaboró un diagnóstico estratégico que contextualiza el entorno mediante PEST (Figura 2) y Cinco Fuerzas de Porter (Figura 3). A nivel interno, la Matriz BCG (Figura 5) clasificó los productos personalizados como línea Estrella, orientando la priorización de inversiones para maximizar crecimiento.

Finalmente, en cumplimiento del cuarto objetivo, se formuló un Plan de Mejora (Tabla 9) con recomendaciones accionables. Su componente central es la implementación de un taller de marcación propio, cuya viabilidad se sustenta en el análisis de costos de las Tablas 4, 5 y 6 del numeral 5.1. La proyección estima la recuperación de más de \$90 millones anuales y una reducción significativa de costos operativos. Como resultado operativo inmediato de la práctica, también se optimizó la cadena logística, reduciendo los tiempos de entrega de 8 días hábiles a un promedio de 5–6 días para $\approx 70\%$ de los pedidos.

Referencias

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan Publishing.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Anthropic. (2025). Claude (modelo generativo multimodal) [Herramienta de IA].
- Cámara de Comercio. (2020). Registro Mercantil de Marketash SAS. Documento privado.
- Chen, S., & Wang, Y. (2023). Dropshipping business models in e-commerce: A comprehensive analysis. *Journal of Business Research*, 145, 112-127.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson UK.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT press.
- Feged Rivera, N. (2007). *Derecho Comercial: Aspectos Fundamentales*. Bogotá: Editorial Jurídica.
- Grundy, T. (2023). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 32(3), 213-229.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Hillier, F. S., & Lieberman, G. J. (2015). *Introduction to operations research* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hunter, N. A. (1990). *Quick response in apparel manufacturing*. The Textile Institute.

- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001:2015)*.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2023). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson Education.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (2022). *Electronic commerce: A manager's guide to e-business* (3rd ed.). Addison-Wesley Professional.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias* (4. ed.). McGraw-Hill.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1981). *The new rational manager*. Princeton Research Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2023). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*, 38(2), 118-156.
- Marketash S.A.S. (2025). *Información corporativa interna*.
- Morrison, A., & Wensley, R. (2023). Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 39(7-8), 641-671.
- Ortiz García, J. M. (2006). *El marco conceptual en la investigación*.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Printing Industries of America. (2024). *Industrial printing processes handbook* (15th ed.). PIA Publications.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Ramos, J., et ál. (2004). *Análisis Estratégico del Entorno Empresarial*. Bogotá: Editorial Académica.
- Schmidt, K., & Mueller, H. (2023). Pad printing technology: Advances and applications in industrial manufacturing. *Journal of Manufacturing Processes*, 87, 156-168.
- Stalk, G., & Hout, T. M. (1990). *Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets*. Free Press.
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Guía sobre el régimen de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)*.
- Ward, S., & Rivani, E. (2023). An updated PEST analysis framework for the digital age. *Strategic Management Journal*, 44(8), 2045-2067.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.