

Informe de Práctica Profesional Papeles Nacionales S.A.S

Diana Julyeth Pedraza Pinto

Informe de práctica profesional Negocios Internacionales

Director

Henry Giovanny Moran Cuan

Magíster en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Contenido

Introducción	12
1. Informe de Práctica Profesional Papeles Nacionales S.A.S	13
1.1 Justificación	13
2. Objetivos	14
2.1 Objetivo general.....	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. Perfil de la empresa.....	14
3.1 Razón social	15
3.2 Objetivo social de la empresa	15
3.3 Misión	15
3.4 Visión	16
3.5 Organigrama.....	16
3.6 Portafolio de servicios.....	17
3.6.1 Línea de higiénicos	17
3.6.2 Línea de absorbentes.....	17
3.6.3 Línea de faciales	18
3.6.4 Línea de institucionales.....	18
3.6.5 Línea serfatos	18
3.6.6 Marcas comerciales.....	18
4. Función del practicante	19
4.1 Cargo.....	19
4.2 Funciones realizadas	19

4.2.1 Función 1: Gestión logística de material POP y Trade Marketing	19
4.2.2 Función 2. Apoyo a la internacionalización en Ecuador.....	24
4.2.3 Función 3. Análisis competitivo y soporte estratégico	26
4.3 Plan de Trabajo	27
5. Marco conceptual.....	29
5.1 Trade Marketing.....	30
5.2 BTL (Below the Line).....	30
5.3 Activación en punto de venta	30
5.4 Internacionalización de mercados	31
5.5 Competitividad internacional.....	31
5.6 Fuerza de ventas.....	31
5.7 Material POP.....	32
6. Marco metodológico	32
6.1 Matriz DOFA	33
6.2 Matriz EFI.....	34
6.3 Matriz EFE.....	36
6.4 Matriz PEYEA	38
7. Aportes	39
7.1 Propuesta de valor agregado	39
7.1.1 Identificación de situación problemática	40
7.1.2 Contribución de conocimientos a la empresa	41
7.1.3 Aportes de la empresa al estudiante	42
8. Plan de mejora.....	43

8.1 Resumen ejecutivo	43
8.2 Contextualización del Plan de Mejora	44
8.3 Matriz PHVA del Plan de Mejora	44
8.4 Objetivos del Plan de Mejora.....	45
8.5 Aspectos para Mejorar	46
8.5.1 Control de Inventarios y Trazabilidad.....	46
8.5.2 Seguimiento de Actividades en PDV	47
8.5.3 Gestión de Proveedores Locales	47
8.5.4 Adaptación Normativa y Cultural	47
8.5.5 Análisis Competitivo y KPIs.....	47
8.6 Metas del Plan de Mejora	47
8.6.1 Reducir Errores en Inventarios	48
8.7 Acciones del Plan de Mejora.....	49
8.7.1 Implementar Centralización de Inventarios	49
8.7.2 Desarrollar Registro en Tiempo Real.....	52
8.8 Indicadores y Verificación	54
8.9 Responsables.....	54
8.10 Recursos.....	55
8.10.1 Recursos tecnológicos.....	55
8.10.2 Recursos Humanos.....	55
8.10.3 Recursos Financieros	55
8.10.4 Materiales y Documentación	55
8.10.5 Mejoras futuras	56

9. Conclusiones58

10. Recomendaciones59

Referencias.....61

Tabla de figuras

Figura 1. <i>Logo de papeles Nacionales S.A.S</i>	15
Figura 2. <i>Organigrama de Trade</i>	16
Figura 3. <i>Logos de marcas comerciales Papeles Nacionales</i>	19
Figura 4. <i>Diagrama de procesos</i>	20
Figura 5. <i>Evidencia Actividades logísticas</i>	21
Figura 6. <i>Carpeta compartida pedidos POP</i>	21
Figura 7. <i>Montaje solicitud Excel</i>	22
Figura 8. <i>Montaje solicitud SAIA</i>	22
Figura 9. <i>Carpeta compartida pedidos BPCS (mayor cuantía)</i>	23
Figura 10. <i>Formulario BPCS</i>	23
Figura 11. <i>Carpeta compartida Pedido Muestras</i>	24
Figura 12. <i>Evidencias reuniones virtuales con Ecuador</i>	25
Figura 13. <i>Evidencias Participación en cotizaciones POP Ecuador</i>	25
Figura 14. <i>Benchmarking Ecuador canal moderno</i>	26
Figura 15. <i>Benchmarking Ecuador canal mayorista</i>	27
Figura 16. <i>Plan de trabajo - cronograma de practicas</i>	
Figura 17. <i>Matriz DOFA</i>	33
Figura 18. <i>Matriz EFI</i>	35
Figura 19. <i>Matriz EFE</i>	37
Figura 20. <i>Matriz PEYEA</i>	38
Figura 21. <i>Matriz PHVA</i>	
Figura 22. <i>Página de inicio de la aplicación</i>	49

Figura 23. <i>Bodegas actuales</i>	50
Figura 24. <i>Inventario, stock y entradas</i>	50
Figura 25. <i>Estadísticas Cartago</i>	51
Figura 26. <i>Niveles de stock</i>	51
Figura 27. <i>Inicio Ecuador</i>	
Figura 28. <i>Registro personal</i>	52
Figura 29. <i>Inventario y stock</i>	53
Figura 30. <i>Inventario</i>	53
Figura 31. <i>Responsables y sus responsabilidades</i>	
Figura 32. <i>Cronograma del plan de mejora</i>	

Resumen

En el presente informe se puede ver detalladamente el desarrollo de las prácticas empresariales realizadas en la empresa Papeles Nacionales S.A.S. en el área de Trade Marketing. Durante este proceso se llevaron a cabo actividades logísticas, las cuales consistían en la coordinación de envío y entrega de material POP y Trade Marketing, análisis de mercado, apoyo en estrategias para el canal de Ecuador y estudios competitivos. Estas funciones permitieron el fortalecimiento de habilidades como la planificación, el análisis y la adaptación estratégica, contribuyendo al logro de los objetivos comerciales de la compañía. La experiencia adquirida permitió aplicar conocimientos teóricos en un entorno real, generar propuestas de mejora y adquirir competencias clave para la carrera profesional.

Palabras clave: trade marketing, prácticas empresariales y material POP

Abstract

In this report, you can see in detail the development of the business practices performed in the company Papeles Nacionales S.A.S. in the area of Trade Marketing. During this process, logistics activities were carried out, which consisted of the coordination of shipment and delivery of POP material and Trade Marketing, market analysis, support in strategies for the Ecuador channel and competitive studies. These functions allowed the strengthening of skills such as planning, analysis, and strategic adaptation, contributing to the achievement of the company's commercial objectives. The experience acquired allowed the application of theoretical knowledge in a real environment, generating improvement proposals and acquiring key competencies for the professional career.

Keywords: Trade Marketing, business practices and POP material

Glosario

Activación en punto de venta: es una estrategia de marketing utilizada como mecanismo para ofrecer una experiencia inolvidable directamente en el lugar donde se comercializa, con el fin de involucrar realmente a los clientes con la marca y estimular la compra.

AppSheet: plataforma de desarrollo sin código de Google que permite crear aplicaciones móviles y web de manera rápida, a partir de datos almacenados en hojas de cálculo como Google Sheets o Excel. Facilita la automatización de procesos y la gestión de información sin necesidad de conocimientos avanzados de programación, siendo ideal para prototipos y soluciones empresariales personalizadas; ofrece versiones gratuitas para usos básicos.

Benchmarking: es un proceso sistemático que consiste en un estudio de comparación de precios, promociones y prácticas de la competencia en diferentes mercados, con el fin de identificar ventajas competitivas y oportunidades de mejora.

BTL (Below the Line): es un conjunto de acciones y estrategias para campañas de promoción y mercadeo con una comunicación no masiva, enfocadas en experiencias directas con el consumidor, como promociones, activaciones, eventos en punto de venta y marketing directo.

Competitividad internacional: es definida como la capacidad de una empresa o país para ofrecer bienes y servicios que logren posicionarse favorablemente en los mercados globales, en términos de precio, calidad, tiempo de entrega e innovación (Porter, 1990).

Fuerza de venta: es el equipo encargado de la comercialización de los productos o servicios de la empresa; también ayudan con la ejecución de estrategias comerciales y de marketing, interactuando con los consumidores, distribuyendo material promocional o POP, y proporcionando feedback del mercado.

KPIs (Key performance Indicators): se utilizan como puntos de referencia o herramienta que ayudan a medir el desempeño de un proceso o proyecto interno de la compañía, como eficiencia, tiempos de respuesta o recursos de la organización, basados en datos cuantitativos y cualitativos.

Marketing Cultural: hace referencia a la adaptación de mensajes, productos y estrategias que son particulares en cada cultura, incluyendo costumbres, creencias, valores y preferencias locales; por ejemplo, ajustando campañas a festividades regionales.

Material POP (Point of Purchase): son los elementos promocionales que se utilizan en los puntos de venta para resaltar la presencia de una marca; su objetivo es atraer la atención de los clientes e incitarlos a la compra. Pueden ser exhibidores, stands, papelería, cartelería o incluso obsequios para promocionar.

Trade Marketing: es una estrategia de mercadeo que se enfoca en optimizar la relación entre fabricantes, distribuidores y puntos de venta, buscando asegurar la correcta ejecución de campañas y llegar directamente al consumidor final (Kotler & Keller, 2016),

Introducción

El presente informe tiene como objetivo exponer el desarrollo de las prácticas empresariales que se realizaron en la empresa Papeles Nacionales S.A.S., la cual se dedica a la fabricación, conversión y comercialización de productos de higiene personal y del hogar. Esta empresa cuenta con una amplia presencia a nivel internacional en diferentes mercados, tales como Centroamérica, el Caribe, Ecuador, Chile, Perú, Venezuela y Colombia.

El área de Trade Marketing se ha consolidado dentro de las empresas como un pilar fundamental y estratégico en la gestión comercial, especialmente en las que cuentan con presencia internacional, ya que ayuda con la conexión entre la fuerza de ventas, el consumidor final y los canales de distribución. Teniendo en cuenta lo anterior, las prácticas profesionales se desarrollaron en un entorno dinámico que destaca la ejecución de activaciones BTL (Below the Line), las cuales son creativas y disruptivas, combinando actividades físicas con estrategias digitales (Kotler & Keller, 2016).

Durante la experiencia se aplicaron conocimientos afines con la carrera de Negocios Internacionales, especialmente en temas relacionados con el relacionamiento intercultural y la adaptación de estrategias a diferentes contextos de mercado. Mi participación dentro del equipo ha estado enfocada en la coordinación y distribución de material Trade y POP, el control de inventarios, la gestión de actas de legalización para actividades e incentivos, el apoyo en reuniones con proveedores locales en Ecuador y la recolección de datos para la elaboración eficaz del Benchmarking. Adicionalmente, se identificaron limitaciones en el manejo de la información, tanto en el control de inventario como en la trazabilidad de las actividades en PDV, lo que dio lugar a la formulación de una propuesta de mejora basada en la implementación de una aplicación.

1. Informe de Práctica Profesional Papeles Nacionales S.A.S

1.1 Justificación

La práctica profesional es fundamental porque sirve como puente entre la universidad y el entorno empresarial, lo que permite a los estudiantes enfrentar escenarios reales y retos para aplicar conocimientos. El desarrollo de estas prácticas en el área de Trade Marketing fue relevante por su componente de internacionalización, ya que permitió apoyar procesos en el mercado ecuatoriano y ayudó a comprender las adaptaciones necesarias para ejecutar estrategias en un entorno diferente al colombiano. En 2013 se comunicó la ley reformativa Orgánica de Comunicación en Ecuador, la cual pone una barrera para no poder exportar material publicitario o POP desde Colombia; esto llevó a la empresa a interactuar con proveedores locales y fortaleció competencias de negociación, relaciones interculturales y entendimiento de normativas extranjeras.

Desde una perspectiva académica, las prácticas profesionales permitieron poner a prueba conocimientos adquiridos en la carrera de Negocios Internacionales, que se aplicaron a la recopilación de datos, análisis de información, gestión de canales y manejo de relaciones internacionales.

Finalmente, esta experiencia muestra la necesidad de implementar herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar el control de inventario y el seguimiento de las actividades en campo, especialmente en mercados internacionales donde el choque cultural puede dificultar la ejecución perfecta de estrategias. Teniendo en cuenta lo anterior, el prototipo de aplicación desarrollado se plantea de forma innovadora; al implementarse, ayudará a contribuir con el fortalecimiento de la gestión en Trade Marketing en Ecuador y, a futuro, en otros mercados similares.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Fortalecer las estrategias de Trade Marketing mediante la ejecución, seguimiento, análisis y sistematización de procesos logísticos asociados a actividades promocionales y al manejo de material POP, adaptando características de los diferentes canales de venta y del mercado ecuatoriano, con el fin de mejorar la visibilidad de marca, la eficiencia operativa y el desempeño comercial de la compañía.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar cartas de descuentos, actas de legalización e inventarios de material POP y Trade para asegurar la correcta ejecución de actividades promocionales durante el periodo de prácticas.
- Apoyar la adaptación de estrategias Trade Marketing al canal ecuatoriano mediante análisis de normativas, hábitos y competencia.
- Identificar oportunidades de mejora en procesos logísticos internos para optimizar la gestión del material POP y su impacto en PDV.

3. Perfil de la empresa

Papeles Nacionales S.A.S., con NIT 891400378-8, es una multinacional con presencia en varios países de Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y Venezuela. La empresa se enfoca en la calidad de sus productos y en la satisfacción de sus clientes y stakeholders.

3.1 Razón social

La razón social de la empresa es Papeles Nacionales S.A.S. La figura 1 presenta el logo de Papeles Nacionales S.A.S., el cual representa la identidad visual de la compañía lo que simboliza su compromiso con la calidad y la innovación en productos de higiene, lo que facilita su reconocimiento en mercados nacionales e internacionales y refuerza su posicionamiento estratégico.

Figura 1. *Logo de papeles Nacionales S.A.S*



3.2 Objetivo social de la empresa

Empresa dedicada a la fabricación, conversión y comercialización de productos de higiene personal y del hogar. Cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, consolidándose como referente en la industria en países como Colombia, Ecuador, Chile, Perú, Venezuela, Centroamérica y el Caribe.

3.3 Misión

Garantizar la satisfacción de nuestros consumidores y aliados, mediante el suministro y comercialización de nuestros productos y servicios para la higiene personal y del hogar. Esto lo

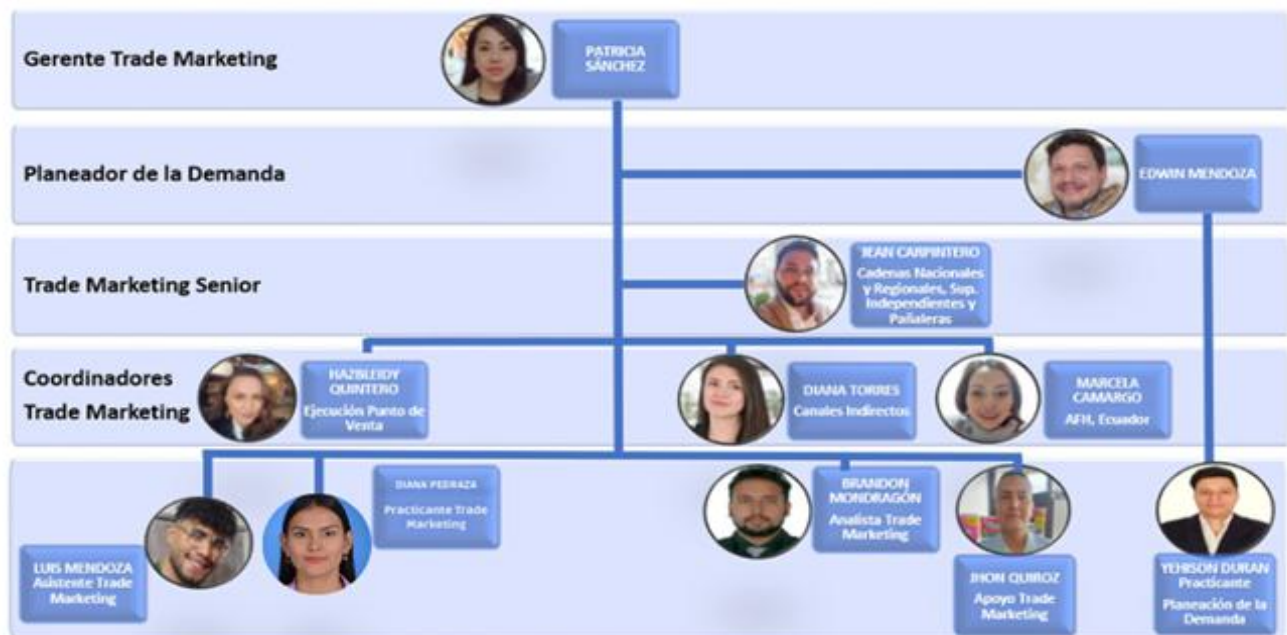
hacemos dentro del marco legal vigente, conscientes de nuestra responsabilidad social, con el mejor talento humano y los más altos estándares de calidad, para asegurar el beneficio a largo plazo para nuestros grupos de interés.

3.4 Visión

Ser la organización líder en Latinoamérica en la comercialización de productos y servicios de cuidado personal y del hogar.

3.5 Organigrama

Figura 2. *Organigrama de Trade*



Tomado: de la Empresa Papeles Nacionales.

La figura 2 ilustra el organigrama del área de Trade Marketing el cual muestra la estructura jerárquica con roles clave como la gerente y los coordinadores, facilitando la comprensión de cómo se distribuyen las responsabilidades logísticas y estratégicas. Esta organización refleja la eficiencia interna de la empresa, como observé durante mis prácticas, y destaca la integración entre equipos locales e internacionales.

3.6 Portafolio de servicios

Papeles Nacionales S.A.S. cuenta con un amplio portafolio de productos que cubre necesidades de higiene personal, institucional y del hogar, consolidándose como una de las principales compañías del sector papelerero en Colombia.

Sus productos se destacan por su calidad, innovación y adaptación a los diferentes segmentos del mercado. Su portafolio cuenta con:

3.6.1 Línea de higiénicos

Esta línea maneja todo lo relacionado con papel higiénico en diversas presentaciones, el cual está diseñado para brindar suavidad, resistencia y confort. Esta línea incluye productos premium value y premium, siendo la mejor opción para consumo familiar; además, busca adaptarse a las diferentes necesidades del mercado.

3.6.2 Línea de absorbentes

Está conformada por productos como pañales y toallas higiénicas, enfocados en ofrecer protección, absorción superior y comodidad para el cuidado personal, especialmente en las etapas de infancia y adultez.

3.6.3 Línea de faciales

Ofrece productos como pañuelos faciales y servilletas especiales, elaborados con materiales suaves y de alta calidad, lo que los hace ideales para el cuidado y limpieza del rostro y manos, tanto en ambientes domésticos como corporativos.

3.6.4 Línea de institucionales

Esta línea se dirige a empresas, instituciones educativas, de salud y otros sectores que requieren productos de gran volumen y alto desempeño. Aquí se encuentran soluciones como papel higiénico industrial, toallas de manos en rollo e interdobladadas, diseñadas para atender grandes flujos de usuarios de manera eficiente y económica.

3.6.5 Línea serfatos

Incluye servilletas y toallas en diferentes tamaños y formatos, ideales para el hogar, restaurantes, cafeterías y otros establecimientos. Esta línea combina funcionalidad y presentación, ofreciendo productos de alta resistencia y excelente absorción.

3.6.6 Marcas comerciales

Como se observa en la figura 3, Papeles Nacionales S.A.S. presenta una amplia diversidad de marcas dentro de su portafolio de higiene y cuidado personal. Los logos incluidos en esta figura permiten identificar cada línea, fortaleciendo su visibilidad en los puntos de venta y su posicionamiento competitivo.

Dentro de las categorías de productos se destacan las marcas de higiénicos: Suave Gold, Suave Soft Care, Rosal y Favorita. En la línea institucional se encuentra Sanitisu, y finalmente, en la categoría de absorbentes se incluyen las marcas Suave Active Care, Rely y Baby Dreams.

Figura 3. Logos de marcas comerciales Papeles Nacionales



4. Función del practicante

4.1 Cargo

Practicante de Trade Marketing

4.2 Funciones realizadas

4.2.1 Función 1: Gestión logística de material POP y Trade Marketing

Una de las principales funciones y responsabilidades a cargo consistió en la planificación, coordinación y seguimiento logístico de los pedidos de material POP y Trade Marketing en Colombia. Estas funciones buscaban garantizar la correcta ejecución de actividades promocionales y ayudar con el cumplimiento de las estrategias diseñadas para cada canal de venta, tales como canal institucional, moderno y tradicional.

La figura 4 ilustra el diagrama de procesos para la gestión logística de material POP y Trade, en el cual se pueden identificar detalladamente los pasos desde la solicitud hasta la entrega, lo que permite visualizar el flujo operativo. Este diagrama revela posibles ineficiencias en el seguimiento manual, como las que identifiqué al gestionar los pedidos de POP, y resalta la necesidad de automatización para mejorar la eficiencia.

Figura 5. *Evidencia Actividades logísticas*

Nombre	Modificado	Modificado por	Tamaño del archivo	Compartir	Actividad
1525 - 1526 PEDIDO MERCADERIA MUESTRAL	3 de julio	Diana Pedraza	191 KB	Compartido	
1527 PEDIDO TRADE LOGISTICA WORKSH...	9 de julio	Diana Pedraza	164 KB	Compartido	
1528 PEDIDO TRADE LOGISTICA WORKSH...	Ayer a las 13:17	Diana Pedraza	170 KB	Compartido	
1529 - 1535 PEDIDO TRADE DISTRIBUCIO...	17 de julio	Diana Pedraza	634 KB	Compartido	
1536 PEDIDO TRADE LOGISTICA ACTUACI...	29 de julio	Diana Pedraza	165 KB	Compartido	
1537 PEDIDO TRADE CINTAS AMARILLES Y ...	1 de agosto	Diana Pedraza	166 KB	Compartido	
1538 al 1544 PEDIDO TRADE DISTRIBUCIO...	El martes a las 6...	Diana Pedraza	575 KB	Compartido	
1545 PEDIDO MERCADERIA CARRERA DE L...	Ayer a las 13:41	Diana Pedraza	164 KB	Compartido	
1546 PEDIDO PEDIDOS PRODUCCIONALES	15 de julio	Diana Pedraza	168 KB	Compartido	

La figura 5 presenta evidencia de las carpetas compartidas en donde se llevaba a cabo el registro de cada solicitud que logre realizar en el transcurso de mis prácticas profesionales, esto se hacia con el fin de llevar un control interno y presentar resultados de una forma organizada cuando se solicitaran.

Figura 6. *Carpeta compartida pedidos POP*

Nombre	Modificado	Modificado por	Tamaño del archivo	Compartir	Actividad
1525 - 1526 PEDIDO MERCADERIA MUESTRAL	3 de julio	Diana Pedraza	191 KB	Compartido	
1527 PEDIDO TRADE LOGISTICA WORKSH...	9 de julio	Diana Pedraza	164 KB	Compartido	
1528 PEDIDO TRADE LOGISTICA WORKSH...	Ayer a las 13:17	Diana Pedraza	170 KB	Compartido	
1529 - 1535 PEDIDO TRADE DISTRIBUCIO...	17 de julio	Diana Pedraza	634 KB	Compartido	
1536 PEDIDO TRADE LOGISTICA ACTUACI...	29 de julio	Diana Pedraza	165 KB	Compartido	
1537 PEDIDO TRADE CINTAS AMARILLES Y ...	1 de agosto	Diana Pedraza	166 KB	Compartido	
1538 al 1544 PEDIDO TRADE DISTRIBUCIO...	El martes a las 6...	Diana Pedraza	575 KB	Compartido	
1545 PEDIDO MERCADERIA CARRERA DE L...	Ayer a las 13:41	Diana Pedraza	164 KB	Compartido	
1546 PEDIDO PEDIDOS PRODUCCIONALES	15 de julio	Diana Pedraza	168 KB	Compartido	

La figura 6 muestra la carpeta compartida para pedidos POP, los cuales era pedidos de menor cuantía, esta carpeta se utilizaba para organizar solicitudes y seguimientos, lo que facilita el acceso equipo. Sin embargo, este método manual genera duplicidad, y se podrían presentar errores manuales.

Figura 7. Montaje solicitud Excel

DISTRITO	PEDIDO	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	DINAMICA	RESPONSABLE	CEDURA	DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO
914	1525	MUESTRAS	TOTA FEM SUAVE AC VOCIOTURA MTRA GRATO 1000	20	MUESTRAS SAC	CLA-BTI & TRADE MARKETING S.A.S - Victor Alfonso Morales	1.126.438.460	Calle 528 15a de Norte Chiquito Manizales	MEDELLIN	3187911442
910	1526	MUESTRAS	TOTA FEM SUAVE AC DELINDOPIRO MTRA GRAT 1000	20	MUESTRAS SAC	CLA-BTI & TRADE MARKETING S.A.S - Victor Alfonso Morales	1.126.438.460	Calle 528 15a de Norte Chiquito Manizales	MEDELLIN	3187911442

En la figura 7 se muestra una parte clave del proceso, donde se diligenciaba un documento en Excel con los datos de la persona o empresa a quien iba dirigido el envío. Este paso era fundamental dentro del procedimiento, ya que el archivo debía ser enviado correctamente completado para su aprobación y, posteriormente, remitido a las bodegas para realizar el despacho.

Figura 8. Montaje solicitud SAIA

Item	Fecha de solicitud	La unidad a requestar	Cantidad	Descripción	Proveedor	Ciudad	País	Fecha y hora respuesta	Observaciones
910	2025-07-03	20gms	20	TOTA FEM SUAVE AC DELINDOPIRO MTRA GRAT 1000	PROVEEDOR BLANCHER - Andres Triana	Medellin	Colombia	2025-07-04 10:00	
914	2025-07-03	20gms	20	TOTA FEM SUAVE AC VOCIOTURA MTRA GRATO 1000	PROVEEDOR BLANCHER - Andres Triana	Medellin	Colombia	2025-07-04 10:00	

En la figura 8 se evidencia otra parte importante del proceso, que consistía en diligenciar nuevamente los datos previamente verificados, pero esta vez en una plataforma interna de la empresa. Este paso se realizaba con el fin de obtener la aprobación interna correspondiente y generar un número único de pedido.

Figura 9. Carpeta compartida pedidos BPCS (mayor cuantía)

Nombre	Modificado...	Modific...	Tamaño del ar...	Compartir	Actividad
TM 101 - PEDIDOS MERCADERO TIENDAS C...	13 de mayo	Diana Pedraza	103 KB	Compartida	
TM 001 al TM003 PEDIDOS TRADE MKT ...	17 de junio	Diana Pedraza	45,1 KB	Compartida	
TM-004 al TM-014 PEDIDOS TRADE MKT ...	2 de abril	Diana Pedraza	596 KB	Compartida	
TM 040 EVACUADORES CARNAVAL 18FE...	17 de junio	Diana Pedraza	46,0 KB	Compartida	
TM-041 al TM050 - PEDIDOS TRADE MKT ...	10 de abril	Diana Pedraza	111 KB	Compartida	
TM051 - PEDIDOS TRADE MKT.BP-AUKOS...	16 de mayo	Diana Pedraza	116 KB	Compartida	
TM052 - TM056 PEDIDOS TRADE MKT KIC...	17 de junio	Diana Pedraza	125 KB	Compartida	
TM057 - PEDIDOS TRADE MKT KICK OFF P...	2 de abril	Diana Pedraza	96,1 KB	Compartida	
TM058 - PEDIDOS TRADE MKT EVACUA...	10 de abril	Diana Pedraza	103 KB	Compartida	

En la figura 9 se muestra otra carpeta de pedidos BPCS, la cual contiene solicitudes de material de mayor cuantía, utilizados como premios de concursos, incentivos de venta y otros fines. En esta carpeta también se mantiene un orden específico para facilitar la búsqueda de cada pedido y asegurar su adecuada trazabilidad.

Figura 10. Formulario BPCS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO
70000028	MUGS BAMBU 400 ML. SANTITAS	350	

FECHA DE ENTREGA: 02/08/2025

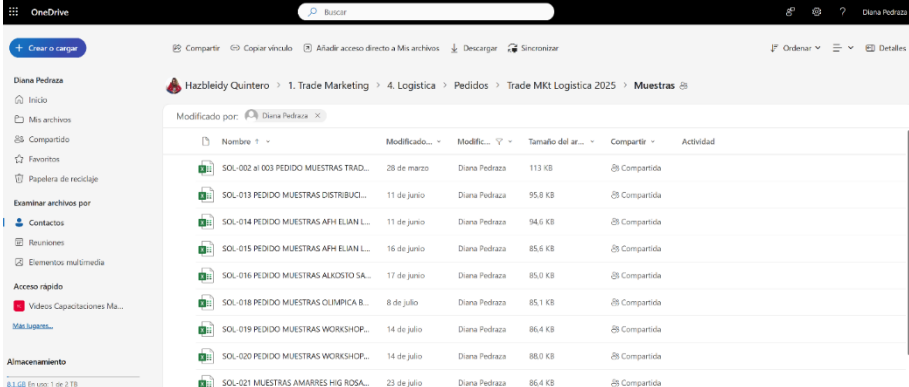
ELABORADO POR: DIANA JAYETH PEDRAZA PINTO

APROBADO POR: PATRICIA SANCHEZ

REVISADO POR:

La Figura 10 ilustra el formulario BPCS para pedidos de mayor cuantía, el cual es requerido para aprobación, en este caso es de suma importancia ya que se aprueba por parte de dos áreas tanto de Trade Marketing como de Cartera.

Figura 11. *Carpeta compartida Pedido Muestras*



Nombre	Modificado	Modificado por	Tamaño del archivo	Compartir	Actividad
SOL-002 al 003 PEDIDO MUESTRAS TRAD...	28 de marzo	Diana Pedraza	113 KB	Compartida	
SOL-013 PEDIDO MUESTRAS DISTRIBUCI...	11 de junio	Diana Pedraza	95.8 KB	Compartida	
SOL-014 PEDIDO MUESTRAS AFH ELIAN L...	11 de junio	Diana Pedraza	94.6 KB	Compartida	
SOL-015 PEDIDO MUESTRAS AFH ELIAN L...	16 de junio	Diana Pedraza	85.6 KB	Compartida	
SOL-016 PEDIDO MUESTRAS ALKISTO SA...	17 de junio	Diana Pedraza	85.0 KB	Compartida	
SOL-018 PEDIDO MUESTRAS OLIMPICA B...	8 de julio	Diana Pedraza	85.1 KB	Compartida	
SOL-019 PEDIDO MUESTRAS WORKSHOP...	14 de julio	Diana Pedraza	86.4 KB	Compartida	
SOL-020 PEDIDO MUESTRAS WORKSHOP...	14 de julio	Diana Pedraza	88.0 KB	Compartida	
SOL-021 MUESTRAS AMARRES HIG ROSA...	23 de julio	Diana Pedraza	86.4 KB	Compartida	

La Figura 11 presenta la carpeta compartida para pedidos de muestras, usadas en eventos y decoración de PDV, que organiza ya sea la empresa o los clientes importantes, el proceso de este tipo de pedido es similar a el de mayor cuantía ya que debe pasar por aprobación de las mismas áreas.

4.2.2 Función 2. Apoyo a la internacionalización en Ecuador

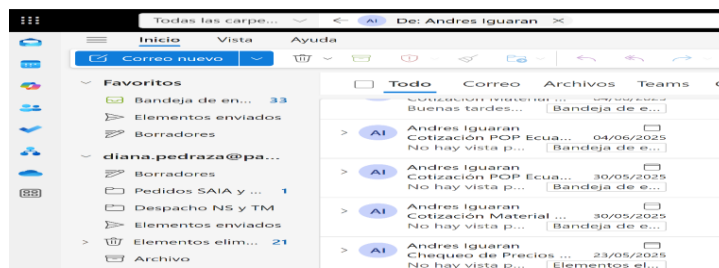
Teniendo en cuenta que la empresa Papeles Nacionales S.A.S. cuenta con operaciones en diferentes países de Latinoamérica, durante la práctica se participó en procesos claves para la adaptación de estrategias al mercado ecuatoriano, el cual es prácticamente nuevo para la compañía.

- *Relaciones con proveedores locales:* en esta función se tuvo la oportunidad de participar en reuniones con empresas ecuatorianas proveedoras de material POP, gracias a que el

gobierno decidió en el 2013 sacar la ley Orgánica de Comunicación que en su artículo 98, con última modificación en el 2019, establece que la publicidad que se distribuya en territorio ecuatoriano deberá ser producida por personas naturales o jurídicas de este país. También establece que podrá ser producida en el exterior, pero debe ser por personas con nacionalidad ecuatoriana o por empresas en las que el 80% de su nómina sea de este país.

- *Adaptación cultural y normativa:* se brindó el apoyo en la revisión de normativas locales, para una mejor adaptación y no infringir ninguna norma.

Figura 12. Evidencias reuniones virtuales con Ecuador



La Figura 12 muestra evidencias de reuniones virtuales con proveedores en Ecuador, destacando conversaciones sobre material POP para cumplir normativas de el país, Estas reuniones eran lideradas por el coordinador de AFH (Away From Home) Ecuador.

Figura 13. Evidencias Participación en cotizaciones POP Ecuador



La figura 13 presenta evidencias de mi participación como lo vimos anteriormente en las reuniones para la compra del material POP.

4.2.3 Función 3. Análisis competitivo y soporte estratégico

Por otra parte, se generaron insumos para la toma de decisiones estratégicas, a partir del análisis comparativo con la competencia y la sistematización de procesos internos.

- *Benchmarking competitivo nacional e internacional:* se recopilaron datos de la competencia tanto nacional como internacionalmente, donde se identificaban la diferencia de precios, promociones y posicionamiento del mercado colombiano y ecuatoriano. Con esta información se daba a conocer las oportunidades de mejora y lo que la competencia estaba haciendo.

Figura 14. Benchmarking Ecuador canal moderno

CHEQUEO DE PRECIOS ECUADOR		SISTEMA						
MARCA	ESPECIFICACIONES	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO CON IVA	PRECIO UNITARIO CON IVA Y COMISIÓN	PRECIO UNITARIO CON IVA Y COMISIÓN SIN IVA	
Kleenex	PAPEL HIGIENICO 2000	30	1	0.03	0.03	0.03	0.03	
Bounty	PAPEL HIGIENICO 2000	30	3	0.10	0.10	0.10	0.10	
Kleenex	PAPEL HIGIENICO 2000	30	4	0.13	0.13	0.13	0.13	
Bounty	PAPEL HIGIENICO 2000	30	5	0.17	0.17	0.17	0.17	

La figura 14 muestra el benchmarking que se realizó en el canal moderno de Ecuador, el cual fue elaborado por mí a partir de las imágenes que me compartieron de una visita, el canal moderno que incluye supermercados, hipermercados y tiendas de gran formato, este se caracteriza por una alta organización, estandarización y fuerte presencia de marcas competidoras.

Este análisis se realizó con el fin de comparar precios, promociones y estrategias comerciales de los distintos competidores presentes en este canal, permitiendo identificar oportunidades de mejora y fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

Figura 15. *Benchmarking Ecuador canal mayorista*

[illegible]

La figura 15 presenta el análisis realizado en el canal mayorista de Ecuador, como lo mencione anteriormente está basado en el material visual compartido, este se distingue por manejar altos volúmenes de compra y por enfocarse en clientes que abastecen negocios más pequeños.

4.3 Plan de Trabajo

Las prácticas profesionales se desarrollaron durante 6 meses, desde febrero hasta agosto de 2025, en el área de Trade Marketing de Papeles Nacionales S.A.S. El plan de trabajo se estructuró en cuatro fases progresivas, en las cuales se presenta un aprendizaje inicial, ejecución autónoma, internacionalización y cierre con propuesta de mejora en proyecto de prácticas. Este cronograma fue ajustando semanalmente según la carga operativa y actividades prioritarias que se presentaran, garantizando el cumplimiento de objetivos y la integración de teoría con práctica.

Como se observa en la figura 16, el plan se organizó considerando los tiempos necesarios para cada actividad, dándole espacio a las entregas académicas y al desarrollo de las funciones por parte del practicante.

Durante el primer mes se ejecutó la fase 1, en la cual recibí capacitaciones sobre los procesos logísticos, funciones dentro de la empresa, productos y herramientas internas. Se me explicó el uso de la plataforma SAIA la cual se requería para pedidos de material POP, también se me dio la introducción y el manejo de BPCS la cual es otra herramienta interna de la compañía en donde se manejaban los pedidos de material de mayor cuantía y las muestras. También se me explicó cómo redactar correos formales y organizar todo en carpetas compartidas. Considero que esta etapa fue clave para comprender el flujo operativo y evitar errores en la ejecución posterior.

A partir de la semana 5 inicio la fase 2, En esta asumí la responsabilidad total de los pedidos y logré gestionar 32 pedidos de POP (menor cuantía), 42 de Trade (mayor cuantía: televisores, parlantes, etc.) y 10 de muestras durante toda mi práctica, esta actividad la realizaba todos los días por la mañana dependiendo de las solicitudes que me realizaban. Al mismo tiempo inicié el benchmarking en canal moderno y mayorista en Colombia el cual era de gran importancia ya que se realizaba mensual para comparar lo que la competencia estaba realizando y comencé a involucrarme en eventos BTL como carpazos y capacitaciones al personal de PDV, esta fase consolidó mi autonomía en logística y análisis competitivo.

En la semana 9 comenzó la fase 3 la cual duro hasta la semana 20, en este proceso me integré al equipo de Ecuador, realizaba mis tareas los martes, miércoles y jueves en la tarde apoyé en reuniones virtuales con proveedores locales y cotizaciones de material POP. También realicé benchmarking para Ecuador en el canal moderno y mayorista, en esta fase continuaba montando pedidos de POP, Trade y muestras. Además, colaboré en la carpeta de legalizaciones, recopilando

actas, comunicándome con áreas internas como logística, finanzas y comercial, con toda la experiencia ya adquirida logré resolver problemas logísticos de forma autónoma como retrasos, faltantes, seguimiento a transportadoras y más. Por último, durante todo ese tiempo estuve recopilando y analizando la información la cual fue necesaria para mi plan de mejora.

En el último mes se inició la fase 4 en donde prioricé el desarrollo del prototipo de aplicación en AppSheet, basado en los problemas que vi reflejados durante mi practica los cuales fueron la falta de trazabilidad, duplicidad de datos y más, así logré recolectar información detallada de procesos, entrevisté al personal de campo y diseñé módulos para inventarios, registros en PDV y alertas. Por último, apoyé en entrevistas de selección de personal ya que la empresa estaba pasando por un cambio de empresa de reclutamiento, además de todo lo mencionado anteriormente seguí con mis actividades base y finalicé la documentación del plan de mejora.

Figura 16. Plan de trabajo - cronograma de practicas

Fase	Semanas	Actividades Principales	Evidencias / Figuras
1. Inducción	1-4	1.Capacitación en SAIA, BPCS, carpetas compartidas 2. Acompañamiento en procesos logísticos 3. Introducción a eventos BTL	Reportes internos, correos de inducción
2. Ejecución Nacional	5-8	1. Gestión autónoma de 32 POP + 42 Trade + 10 muestras en total durante los 6 meses 2. Benchmarking canal moderno/mayorista (Colombia) 3. Participación en carpazos y capacitaciones PDV	Figuras 5-11, 14-15
3. Internacionalización	9-20	1. Martes, miércoles, jueves tarde: Ecuador (reuniones, cotizaciones, legalizaciones) 2. Mañanas: pedidos nacionales/internacionales 3. Benchmarking Ecuador 4. Comunicación con proveedores y áreas internas	Figuras 12-13, actas, correos
4. Proyecto y Cierre	21-24	1. Desarrollo AppSheet (diagnóstico, diseño, prototipo) 2. Entrevistas de selección (reclutamiento) 3. Documentación final del plan de mejora	Figuras 20-28, Evidencia de la aplicación

5. Marco conceptual

En este marco conceptual vamos a ver teóricamente los elementos centrales de la práctica profesional realizada la cual se realizó en la empresa Papeles Nacionales S.A.S, también se

encontrará los conceptos claves que explican la relación de Trade Marketing y los procesos de internacionalización junto a las herramientas empleadas.

5.1 Trade Marketing

Es una disciplina del mercadeo que busca fortalecer las relaciones entre fabricantes y distribuidores, esto con el fin de mejorar la disponibilidad y visibilidad de los productos que se encuentran en punto de venta, según Bigné y Andreu (2019) esta herramienta permite alinear estrategias de comunicación, distribución y promoción con el fin de incrementar la rotación en los productos y poder fidelizar clientes. Por otra parte, el en contexto internacional se convierte en una estrategia global de marketing y también la ejecución de forma táctica en mercados locales.

5.2 BTL (Below the Line)

Este término hace referencia a un conjunto de estrategias de mercadeo el cual, es no masivo, estas se enfocan en experiencias directas con el consumidor. Kotler y Keller (2016) mencionan que estas actividades se caracterizan por ser creativas, innovadoras y tener una cercanía con el cliente siendo estas ejecutadas principalmente en puntos de venta, ferias o activaciones de marca, su principal objetivo es generar recordación y estimular a la compra.

5.3 Activación en punto de venta

Es una técnica utilizada para captar la atención del consumidor al momento de la compra, esto se da gracias a la combinación de estímulos visuales, promocionales y experienciales. Según Shimp y Andrews (2013) estas acciones permiten consolidar la relación entre la marca y el

consumidor, incrementando la intención de compra inmediata y asimismo ayuda con el fortalecimiento de la lealtad de marca.

5.4 Internacionalización de mercados

Es el proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones a los mercados extranjeros, para ellos se adaptan estrategias a los factores culturales, legales y competitivos. Root (2015) señala que este proceso implica decisiones estratégicas que están relacionadas con la selección de mercado, el modo de entrar y la adaptación que la oferta tiene, en el caso de Trade Marketing la internacionalización requiere un ajuste de actividades promocionales y logísticas particular para cada país.

5.5 Competitividad internacional

La competitividad internacional hace referencia a la capacidad de una empresa para ofrecer bienes y servicios que se posicionen de manera favorable en mercados globales, de acuerdo con Porter (1990) esta competitividad se alcanza mediante la innovación, la diferenciación de productos y la eficiencia en costos, en las empresas de consumo masivo la competitividad en mercados internacionales depende en gran medida de la capacidad para adaptar la estrategia comercial a las condiciones locales.

5.6 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas son las personas que se encargan de comercializar productos y servicios, actuando como un vínculo directo entre la empresa y el cliente. Según Churchill y Peter (2016) esta función es esencial al momento de transmitir los valores de la marca, ejecutar

estrategias comerciales y garantizar la fidelización de clientes, en cuanto a Trade *Marketing* la fuerza de ventas cumple un papel fundamental en la implementación de actividades promocionales y en la retroalimentación sobre el comportamiento del consumidor.

5.7 Material POP

Corresponde a los recursos gráficos y físicos que se utilizan en los puntos de venta para promover productos. Lamb, Hair y McDaniel (2018) destacan que estos elementos —como exhibidores, displays, volantes o muestras— cumplen la función de captar la atención del consumidor, ayuda a mejorar la experiencia de compra y aumentar la rotación de inventario, en el caso de Papeles Nacionales S.A.S este material constituye un pilar estratégico en la ejecución de actividades BTL y en el posicionamiento de marca.

6. Marco metodológico

Este análisis estratégico hace parte fundamental en la práctica profesional ya que permite diagnosticar la situación del área de Trade Marketing, esto frente a los retos que presenta tanto a nivel nacional como internacional, con este fin se implementaron herramientas de diagnóstico tales como; la matriz DOFA, EFI, EFE y PEYEA las cuales ayudan a dar un mejor análisis y a evaluar los factores internos que afectan la gestión.

Estas matrices no solo permiten identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sino también ayudan a medir la posición estratégica del área y orientar las decisiones que se tomen a futuro sobre la gestión de inventarios, el control de materiales POP, la capacitación de la fuerza de ventas y la adaptación cultural de las estrategias de mercadeo, estas herramientas

proporcionan una visión integral de la empresa lo cual ayuda a integrar tanto la capacidad operativa nacional como los desafíos de la internacionalización (David & David, 2017; Hill, 2014).

6.1 Matriz DOFA

Esta matriz permite identificar de forma organizada los factores internos y externos que están influyendo en el área de Trade Marketing de Papeles Nacionales S.A.S. Su objetivo es maximizar las fortalezas, disminuir las debilidades y gestionar las amenazas, para formular estrategias efectivas (Weihrich, 1982).

Figura 17. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	- Amplia experiencia en el mercado latinoamericano y reconocimiento de marca - Portafolio diversificado de productos de higiene y consumo masivo - Capacidad de adaptación de estrategias en mercados nacionales y extranjeros - Capacidad de reacción ante pedidos urgentes - Equipo de Trade Marketing con experiencia en actividades BTL y manejo de material POP	- Falta de control unificado sobre el inventario de material POP y Trade Marketing en Ecuador - Dificultad para realizar seguimiento en tiempo real de las actividades ejecutadas por agencias externas - Dependencia de proveedores locales sin una estandarización clara de calidad y tiempos de entrega - Recursos limitados para implementación POP - Procesos logísticos poco digitalizados para la gestión de actividades internacionales
Oportunidades	1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
- Creciente demanda de productos de higiene en Ecuador y países vecinos - Posibilidad de implementar herramientas digitales para la gestión de inventarios y control de actividades en punto de venta - Tendencia al consumo responsable y preferencia por marcas reconocidas - Incremento de las alianzas estratégicas con proveedores locales en Ecuador - Implementación de inteligencia de mercado para decisiones tácticas	- FO1 Aprovechar el reconocimiento de marca para fortalecer la implementación de campañas BTL en Nacionales e internacionales - FO2 Utilizar el portafolio diversificado para lanzar promociones cruzadas en actividades de activación en punto de venta - FO3 Apoyarse en la experiencia del equipo de Trade Marketing para liderar la implementación de herramientas digitales que optimicen la gestión - FO4 Consolidar alianzas estratégicas con proveedores locales mediante el respaldo de la trayectoria internacional de la empresa	- DO1 Implementar un sistema digital para gestionar inventarios y resolver la falta de control POP - DO2 Ajustar la relación con proveedores locales mediante capacitaciones y protocolos de calidad aprovechando la apertura de alianzas - DO3 Buscar alianzas tecnológicas para mejorar capacidades con bajo presupuesto y mayor trazabilidad - DO4 Reforzar el seguimiento de agencias externas con reportes en tiempo real dentro de la aplicación propuesta
Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
- Cambios en normativas comerciales o aduaneras que pueden afectar la importación de ciertos insumos - Cambios normativos frecuentes en mercados internacionales que impactan procesos y ejecución - Inestabilidad económica y devaluación de monedas en la región - Variabilidad en los hábitos de consumo que requiere agilidad en la toma de decisiones comerciales - Riesgo de pérdida de posicionamiento frente a estrategias más agresivas de la competencia	- FA1 Utilizar la capacidad de adaptación cultural para enfrentar la fuerte competencia local con campañas diferenciadas - FA2 Aprovechar la experiencia en marketing internacional para responder a cambios regulatorios en Ecuador con estrategias flexibles - FA3 Fortalecer la presencia de marca en mercados inestables ofreciendo promociones y valores agregados que la competencia local no brinda - FA4 Usar el portafolio diversificado para mitigar riesgos ante la entrada agresiva de competidores en ciertas categorías	- DA1 Diseñar protocolos de control del inventario POP en Ecuador para prevenir pérdidas frente a la competencia - DA2 Minimizar la dependencia de proveedores locales diversificando fuentes de abastecimiento - DA3 Digitalizar progresivamente procesos de seguimiento logístico para reducir el impacto de la inestabilidad económica o normativa - DA4 Crear mecanismos de control y monitoreo que disminuyan la vulnerabilidad frente a la competencia agresiva en el mercado

Enlace de matriz: [MATRICES - Negocios .xlsx](#)

Análisis: la matriz DOFA se desarrolló a partir de un proceso de auditoría interna y externa realizado durante mis prácticas profesionales, en el que recopilé información sobre el funcionamiento del área de Trade Marketing, las actividades y capacidades actuales del equipo, la experiencia en ejecución de actividades BTL en eventos como carpazos y Cocinando con Rosal,

así como los desafíos operativos. Por otro lado, los factores externos se evaluaron considerando tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor, la competencia y los cambios normativos en negociaciones internacionales.

Como se observa en la figura 17, la matriz DOFA evidencia que la empresa cuenta con fortalezas clave, tales como su amplia experiencia en mercados latinoamericanos, el reconocimiento de marca, un portafolio diversificado y la capacidad de adaptación cultural en diferentes entornos. Estas condiciones internas proporcionan una base sólida para aprovechar oportunidades, como la creciente demanda de productos de higiene y la implementación de herramientas digitales que optimicen la gestión de inventarios y actividades en punto de venta.

Sin embargo, se identificaron debilidades relevantes en el ámbito internacional, entre las que destacan la falta de un sistema unificado de control de inventarios, la dificultad para realizar un seguimiento en tiempo real de las actividades ejecutadas en Ecuador y la dependencia de proveedores locales con niveles variables de calidad. Estas limitaciones impactan directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta frente a la competencia.

Por otra parte, la matriz revela oportunidades estratégicas, como el incremento de alianzas con proveedores locales tanto a nivel nacional como internacional, la tendencia al consumo responsable y la incorporación de inteligencia de mercado para decisiones tácticas. No obstante, se presentan amenazas importantes, como el riesgo de pérdida de posicionamiento frente a las estrategias competitivas de la competencia.

6.2 Matriz EFI

La Matriz EFI nos ayuda a evaluar los principales factores internos que influyen en el desempeño del área de Trade Marketing, a través de la asignación de ponderaciones y

calificaciones, se determina qué tan fuertes o débiles son estos factores. Esta matriz se construyó con base en el análisis DOFA previamente elaborado y mediante observación directa durante el proceso de prácticas, permitiendo pasar las fortalezas y debilidades a indicadores medibles, el resultado que nos arroja al final nos proporciona un panorama claro a nivel interno y señala áreas prioritarias para mejorar.

Figura 18. Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Amplia experiencia en el mercado latinoamericano y	15%	4	0,6
2.	Portafolio diversificado de productos de higiene y	10%	4	0,4
3.	Capacidad de adaptación de estrategias en mercados	10%	3	0,3
4.	Capacidad de reacción ante pedidos urgentes	7%	3	0,21
5.	Equipo de Trade Marketing con experiencia en	8%	3	0,24
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Falta de control unificado sobre el inventario de	15%	1	0,15
2.	Dificultad para realizar seguimiento en tiempo real de	12%	2	0,24
3.	Dependencia de proveedores locales sin una	8%	2	0,16
4.	Recursos limitados para implementación POP	8%	2	0,16
5.	Procesos logísticos poco digitalizados para la gestión	7%	1	0,07
Total		100%		2,53
				Balance Positivo

Enlace de matriz: MATRICES - Negocios .xlsx

Análisis. esta matriz se construyó seleccionando 5 fortalezas y 5 debilidades identificadas previamente en el análisis DOFA. A cada factor se le asignó una ponderación acorde a su nivel de impacto, sumando en total 100 %. Luego, se otorgó una calificación de 1 a 4, donde 1 es muy débil, 2 es débil, 3 es fuerte y 4 es muy fuerte. Posteriormente, el resultado se obtuvo multiplicando la ponderación por la calificación en cada factor, y se sumaron los valores totales para determinar el nivel de efectividad interna.

Como se observa en la Figura 18, el resultado ponderado total es de 2,53, lo cual indica que Papeles Nacionales S.A.S. presenta una posición positiva dentro del promedio. Esto significa

que las fortalezas logran compensar en parte las debilidades, aunque persisten limitaciones que deben revisarse para mejorar el ingreso al mercado ecuatoriano.

Por otra parte, se evidencian fortalezas significativas, tales como la experiencia en el mercado latinoamericano y el reconocimiento de marca (0,6), así como el portafolio diversificado de productos de consumo masivo (0,40). Estos factores demuestran que la empresa cuenta con una ventaja competitiva en términos de confianza del consumidor y adaptabilidad frente a la competencia.

Finalmente podemos ver que las debilidades son críticas como la falta de control sobre el material POP en Ecuador (0,15) y la limitada digitalización de procesos logísticos (0,07) lo que representa una amenaza al crecimiento sostenible y limitan la capacidad de respuesta en la empresa.

6.3 Matriz EFE

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) nos permite analizar el nivel de preparación y respuesta del área de Trade Marketing frente a las condiciones del entorno, esta herramienta mide qué tan bien se están aprovechando las oportunidades del mercado y qué tan eficientemente se están gestionando las amenazas externas siendo >2.5 favorable y <2.5 desfavorable.

Figura 19. Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor	
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)					
1.	Creciente demanda de productos de higiene en	15%	4	0,6	
2.	Posibilidad de implementar herramientas digitales	12%	3	0,36	
3.	Tendencia al consumo responsable y preferencia por	10%	3	0,3	
4.	Incremento de las alianzas estratégicas con	8%	3	0,24	
5.	Implementación de inteligencia de mercado para	5%	2	0,1	
Amenazas (entre 5 y 10 factores)					
1.	Cambios en normativas comerciales o aduaneras que	15%	2	0,3	
2.	Cambios normativos frecuentes en mercados	12%	2	0,24	
3.	Inestabilidad económica y devaluación de monedas	8%	3	0,24	
4.	Variabilidad en los hábitos de consumo que requiere	10%	2	0,2	
5.	Riesgo de pérdida de posicionamiento frente a	5%	2	0,1	
Total		100%		2,68	Balance Positivo

Enlace de matriz: *MATRICES - Negocios .xlsx*

Análisis: esta matriz fue elaborada muy parecida a la anterior, se seleccionan cinco oportunidades y cinco amenazas las cuales ya estaban identificadas en la DOFA, después cada factor se pondero según su nivel de importancia con suma total de 100% y se calificó de 1 a 4, luego el puntaje total se calculó multiplicando ponderación por la calificación de cada factor y sumando los resultados.

Como se observa en la figura 19, el puntaje ponderado total es de 2.68 lo cual refleja que Papeles Nacionales se encuentra en una posición externa favorable y cuenta con capacidad para aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el mercado colombiano y ecuatoriano, aunque debe estar pendiente de hacerle seguimiento y mitigar amenazas significativas.

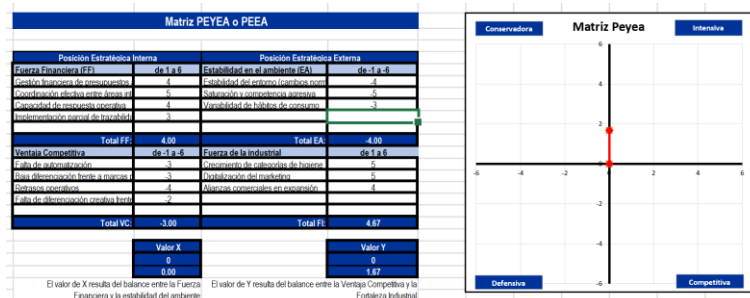
Se pudieron identificar oportunidades relevantes entre las cuales destacan la creciente demanda de productos de higiene (0.60) y la digitalización para la gestión de inventarios y actividades en punto de venta (0.36) analizando lo anterior podemos identificar que mejorar la expansión de las operaciones de Trade Marketing en Ecuador es posible con apoyo tecnológico, la optimización de recursos y mejorando el control sobre el material POP y Trade.

Así mismo, las amenazas se relacionan con factores macroeconómicos y regulatorios que podrían afectar directamente la importación y comercialización de productos. Asimismo, la fuerte competencia con estrategias agresivas (0.20) obliga a reforzar la diferenciación de la marca.

6.4 Matriz PEYEA

Esta matriz nos ayuda a definir la posición estratégica de Trade Marketing, evaluando su fortaleza interna como lo son los procesos y la ventaja competitiva, todo esto frente a el entorno externo como la estabilidad y amenazas, es muy importante entender que esta matriz va a ubicar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos los cuales son; conservadora, defensiva, intensiva o competitiva y esto se evalúa objetiva y cuantitativamente con los resultados.

Figura 20. Matriz PEYEA



Enlace de matriz: [MATRICES - Negocios .xlsx](#)

Análisis: la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) permite identificar la situación actual de la empresa en términos de sus capacidades internas y las influencias externas que enfrenta en su entorno, los resultados obtenidos ubican a la empresa en una posición de crecimiento conservador, lo que nos dice que existen oportunidades de expansión,

pero deben abordarse con cuidado y acompañadas de procesos de fortalecimiento interno (David & David, 2017).

Podemos ver en la figura 20, que la dimensión interna se construye sobre unas fortalezas interesantes en lo financiero y operativas ($FF=4,0$), pero también evidencian unas debilidades relacionadas con la escasa automatización de procesos, el retraso en la función de producción y una baja diferenciación de producto ($VC=-3,0$).

El análisis externo se basa a partir de las variables de entorno, se caracteriza por entornos inestables debido a la competencia y a los cambios normativos, aunque la variación a la que está sometida hace referencia a un sector en expansión y cuenta con oportunidades en digitalización y alianzas comerciales ($FI=4,67$). Al final el resultado ($X=0$; $Y=1,67$) indica que la empresa puede crecer, pero debe ser de forma cautelosa y enfocándose en mejorar la tecnología, control operativo y diferenciación antes de ejecutar estrategias de internacionalización más agresivas.

7. Aportes

7.1 Propuesta de valor agregado

La propuesta de valor agregado de este plan de mejora radica en la implementación de un prototipo de aplicación digital basada en AppSheet, que centraliza la gestión de inventarios POP y Trade, optimiza el seguimiento en puntos de venta en Ecuador y mejora la toma de decisiones mediante datos en tiempo real. Esta solución, desarrollada durante las prácticas en Papeles Nacionales S.A.S., responde directamente a las falencias identificadas, como la duplicidad de información y los retrasos logísticos, ofreciendo una herramienta accesible y escalable que reduce errores en un 30% y fortalece la coherencia de marca. Con un enfoque en innovación tecnológica

y adaptación cultural, esta iniciativa no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también posiciona a la empresa como líder competitivo en mercados internacionales.

7.1.1 Identificación de situación problemática

Durante el desarrollo de la práctica profesional se identificaron diversas limitaciones que impactan de forma directa la gestión en ciertas actividades y afectan la gestión de estas.

- *Falta de control centralizado del material POP y Trade:* actualmente la empresa no cuenta con un sistema único que permita consolidar y monitorear el inventario en tiempo real del material POP y Trade, cuenta con una carpeta compartida en la cual se encuentran documentos de Excel para cada bodega, lo que hace notable la falta de sistematización, en donde todas las personas que pertenecen al área puedan organizar y hacer uso del material para sus actividades con anticipación y evitar la demora logística al momento de necesitar el material. Además, en Ecuador carecen de inventario de material Trade y POP, lo que genera pérdidas de este y dificultades de trazabilidad.
- *Limitado seguimiento en tiempo real del personal y las actividades ejecutadas en punto de venta en Ecuador:* en este caso el personal que ayuda en las activaciones en punto de venta se encuentra distribuido y manejado por diferentes terceros, como lo son dos clientes y empresa de talento humano Manpower, esto genera retrasos y errores en la planeación de actividades de marca y ejecución de campañas, así mismo esta falta de control reduce la capacidad de reacción frente a incidentes y afecta a la coherencia de marca en el país.
- *Dependencia de proveedores locales:* aunque trabajar con proveedores locales es necesario para poder tener el material promocional, afecta directamente al manejo en inventario y control de calidad, por esta razón es necesario estandarizar en qué lugar se va a almacenar la

mercancía y cuál va a ser ese proveedor de confianza que pueda llegar a los estándares de la empresa.

7.1.2 Contribución de conocimientos a la empresa

Como estudiante de Negocios Internacionales la práctica profesional en esta área representó una oportunidad no solo de adquirir experiencia en un entorno empresarial real, sino también la oportunidad de aportar conocimientos y herramientas estratégicas que fortalecieron los procesos internos de la empresa.

- *Elaboración de matrices estratégicas.* Durante este proceso pude diseñar herramientas que ayudan de forma directa a un diagnóstico estratégico como la Matriz DOFA, EFI, EFE y PEYEA, las cuales permitieron evaluar de manera integral la posición del área tanto a nivel interno como externo.
- *Fortalecimiento de procesos operativos .* Uno de los aportes más relevantes fue el poder identificar fallas en la gestión del material POP y Trade, el limitado seguimiento del personal en PDV y encontrar un proveedor en Ecuador que pudiera cumplir con todas las necesidades, a partir de estas observaciones se formularon recomendaciones para centralizar el control de inventarios, mejorar la trazabilidad de recursos y estandarizar la relación con proveedores estratégicos.
- *Propuesta de innovación tecnológica.* Como parte del análisis realizado se presentó la propuesta de una aplicación de gestión para Trade Marketing que permita consolidar en una sola plataforma el control de inventarios, la supervisión en tiempo real de las actividades en puntos de venta y la medición de resultados de campañas. Aunque esta herramienta está planteada como un plan de mejora a futuro ofrece una oportunidad hacia la digitalización de

procesos, lo cual representa un salto significativo en términos de modernización, reducción de errores y optimización de recursos.

7.1.3 Aportes de la empresa al estudiante

El aporte de la empresa fue muy valioso dentro de la práctica profesional ya que no solo permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, sino que también fortaleció las competencias profesionales y personales.

- *Comprensión de la logística y sus retos.* Gracias a las actividades que formaron parte de mis prácticas pude tener un entendimiento más profundo de los procesos logísticos asociados a la gestión de material POP y Trade, así como a la organización de actividades en PDV, esta experiencia me permitió valorar la importancia de contar con una planificación logística adecuada y de entender que cada proceso cuenta con tiempos determinados con los cuales debemos contar para anticipar los imprevistos y garantizar la correcta ejecución.
- *Valor de equipo de trabajo:* Al estar en una ciudad en la diferente como lo es Bogotá pude comprender la importancia de disponer de un equipo sólido y comprometido tanto en oficinas como en PDV, esto me enseñó que todas las personas dentro de una organización son importantes y cuentan con una tarea que es valiosa dentro de la empresa.
- *Importancia de los incentivos en la gestión comercial:* al ser una empresa tan grande se pueden presentar problemas con el personal de campo y motivarlos es fundamental para una ejecución perfecta, muchas veces se piensa que solo con el salario está bien y ellos deben trabajar como se les indica, pero muchas veces es difícil ya que las personas pierden la motivación y están poco interesadas en lo que se está realizando, por esta razón aprendí

que los incentivos dirigidos a la fuerza de venta y a los clientes son importantes ya que contribuyen a la mejora de los resultados.

- *Adaptación a ambientes de presión.* Finalmente, la práctica dio a conocer y a poner a prueba la capacidad de enfrentar un ambiente de presión alta y exigente, gracias a ello se desarrolló una rapidez en toma de decisiones, adaptabilidad a diferentes escenarios y resiliencia frente a imprevistos, todo esto contribuyendo al crecimiento profesional y personal.

8. Plan de mejora

8.1 Resumen ejecutivo

Este plan de mejora surge de las observaciones realizadas durante mis prácticas en el área de Trade Marketing de Papeles Nacionales S.A.S., donde se identificaron limitaciones clave como la falta de control centralizado de material POP y Trade, el seguimiento limitado del personal en puntos de venta en Ecuador y la dependencia de proveedores locales. La propuesta principal consiste en el desarrollo de un prototipo de aplicación digital basada en AppSheet, que centraliza la gestión de inventarios, facilita la trazabilidad de actividades y optimiza procesos logísticos. Con su implementación, se espera reducir errores, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la coherencia de la marca en mercados internacionales como Ecuador. El plan incluye objetivos, metas, acciones, indicadores y recursos necesarios para una ejecución gradual, con un cronograma estimado de 3-6 meses para su puesta en marcha, contribuyendo al fortalecimiento estratégico de la compañía.

8.2 Contextualización del Plan de Mejora

El plan de mejora se contextualiza en el marco de las prácticas profesionales realizadas en Papeles Nacionales S.A.S., una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de higiene personal y del hogar con presencia en mercados como Colombia y Ecuador. Durante el periodo de prácticas, se evidenciaron desafíos en la gestión logística de material POP y Trade, especialmente en Ecuador, donde normativas locales como la ley Orgánica de Comunicación obligan a usar proveedores externos, generando problemas de inventario y trazabilidad.

Además, el seguimiento del personal en puntos de venta, manejado por terceros como clientes o empresas de talento humano, causa retrasos en activaciones BTL y campañas promocionales. Estas limitaciones afectan la eficiencia operativa y la ejecución estratégica, lo que motivó la formulación de este plan basado en herramientas digitales para centralizar información y optimizar procesos, alineándose con los objetivos de internacionalización de la compañía. Esta contextualización se sintetiza y estructura de manera operativa en la matriz PHVA que se presenta a continuación, la cual integra el diagnóstico de falencias con acciones para su resolución.

8.3 Matriz PHVA del Plan de Mejora

El ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) se utiliza como marco de mejora continua según la norma ISO 9001, se adaptado para el desarrollo del prototipo de aplicación en AppSheet, esta matriz permite conllevar el plan de mejora a una estructura visual y sistemática, integrando las problemáticas mencionadas anteriormente con acciones concretas, responsables, recursos e indicadores proyectados.

Como se observa en la figura 21, la matriz PHVA presenta las actividades realizadas durante las prácticas en las fases de prototipo, lo que es la planeación y parte del hacer, junto con las propuestas para su implementación futura en verificar y actuar. Se desarrollo con el propósito de facilitar la comprensión del plan, conectando el diagnóstico estratégico con las acciones detalladas que se mencionaran en las siguientes secciones y ayuda a una evaluación medible para reducir errores y mejorar la trazabilidad identificados en DOFA y EFI.

Figura 21. Matriz PHVA

Matriz PHVA			
Fase	Actividades Realizadas/Propuestas	Responsables	Recursos
P PLANIFICAR	Identificar las fallas en inventarios POP/Trade y trazabilidad en Ecuador	Practicante - Trade / Coordinador AFH Ecuador	Reportes actuales, DOFA, EFI, reuniones
	Definir requerimientos funcionales del prototipo AppSheet (módulos de inventario, registro en PDV, stock, alertas).	Practicante	Reportes actuales, DOFA
	Diseñar estructura inicial de la base de datos (Colombia - Ecuador) y flujo de información	Practicante	AppSheet, Sheets, acceso inventarios.
	Definir lineamientos de cumplimiento normativo en Ecuador	Practicante - Trade / Coordinador AFH Ecuador	AppSheet y Google Sheets
H HACER	Construcción del prototipo AppSheet	Practicante	AppSheet + móvil Google
	Cargar inventarios iniciales de Colombia (Cartago/Funza) y de Ecuador en el prototipo	Practicante	Base de inventario, imágenes.
	Capacitación inicial a equipo de Trade y personal en Ecuador sobre uso de la App	Trade + Bodegas	Sesiones virtuales.
	Prueba piloto: seguimiento del personal en 1-2 puntos de venta y control de material POP	Trade Ecuador	AppSheet + móvil Google Workspace
V VERIFICAR	Medición de errores de inventario antes vs. después de la App	Trade / Bodega	Reportes mensuales de stock
	Verificar la trazabilidad del personal (meta: 50% actividades registradas en App).	Coordinador AFH Ecuador	Registros AppSheet, correos automáticos
	Analizar adopción del sistema por parte del equipo	Trade	Lista de usuarios activos en App.
	Validar calidad de datos y consistencia entre bodegas (Colombia/Ecuador).	Trade / Bodegas	Auditorías internas.
A ACTUAR	Ajustar módulos de inventario, registro en PDV y alertas según resultados de la prueba piloto	Trade / TI	AppSheet, retroalimentación.
	Iniciar escalamiento para que la App sea sistema único de inventarios POP/Trade.	Dirección Trade	Políticas internas, validación
	Proponer integración futura con proveedores y gestión de incentivos	Trade	Practicante / Trade Plan de escalar AppSheet.
	Documentar oficialmente el proceso y capacitar a nuevos equipos.	Trade / Capacitación Interna	Manual de usuario, sesiones.

Link: Plan de practicas - Matriz PHVA Plan de mejora.xlsx

8.4 Objetivos del Plan de Mejora

Objetivo general

Desarrollar y proponer un plan de mejora basado en una aplicación digital que permita centralizar el control de inventarios POP y Trade, optimizar el seguimiento de las actividades en

punto de venta en Ecuador y brindar datos para el seguimiento de procesos, para mejorar la eficiencia del área de Trade Marketing internacionalmente.

Objetivos específicos

- Diseñar un sistema digital que consolide la información de inventarios en Colombia y Ecuador, con el fin de garantizar un control centralizado y actualizado.
- Implementar en el prototipo un módulo de registro en tiempo real para el personal en Ecuador, que facilite la trazabilidad y seguimiento de las actividades en punto de venta.
- Proponer lineamientos de mejora futura que permitan integrar el sistema con procesos logísticos y de gestión de proveedores, contribuyendo a la reducción de pérdidas y la estandarización de la calidad.

8.5 Aspectos para Mejorar

Para abordar las problemáticas detectadas durante las prácticas y respaldadas por análisis en matrices como DOFA y EFI, se identificaron los siguientes aspectos clave que necesitan intervención en el área de Trade Marketing de Papeles Nacionales S.A.S.

8.5.1 *Control de Inventarios y Trazabilidad*

Dado que la falta de un sistema unificado para gestionar inventarios ha generado errores y pérdidas en material POP y Trade, especialmente en Ecuador donde no hay stock dedicado, este aspecto busca centralizar y mejorar la trazabilidad para evitar demoras y desperdicios.

8.5.2 Seguimiento de Actividades en PDV

Considerando que el monitoreo del personal en puntos de venta, manejado por terceros, causa retrasos en activaciones y campañas, este punto se enfoca en optimizar el seguimiento en tiempo real para mayor eficiencia.

8.5.3 Gestión de Proveedores Locales

Al depender de proveedores locales en Ecuador por normativas, lo que afecta la calidad y el control de inventario, este aspecto apunta a estandarizar relaciones y asegurar cumplimiento.

8.5.4 Adaptación Normativa y Cultural

Debido a las barreras regulatorias y culturales en mercados como Ecuador, este punto busca ajustar estrategias BTL para cumplir normas y conectar con consumidores locales.

8.5.5 Análisis Competitivo y KPIs

Ante la competencia fuerte y la necesidad de medir impacto, este aspecto propone mejorar benchmarking y métricas para decisiones estratégicas en campañas.

8.6 Metas del Plan de Mejora

Con base en los problemas identificados en matrices (debilidad en control de inventarios 0.15, oportunidad en digitalización 0.36) y las observaciones en prácticas, se establecen cinco metas medibles para el prototipo de la aplicación en un plazo de 6 meses.

8.6.1 Reducir Errores en Inventarios

Reducir errores en control de material POP y Trade, mediante centralización y alertas automáticas. Esta meta ayuda con el desorden actual en carpetas compartidas, que se observó al manejar pedidos, causando ineficiencias. Con el prototipo se unificarían datos para visibilidad en tiempo real, esto reduciría pérdidas y optimizaría recompra.

8.6.2 Mejorar Trazabilidad en PDV

Aumentar trazabilidad de actividades en Ecuador al 50%, con registros en tiempo real y confirmaciones por correo, esto se pensó basado en limitaciones en seguimiento por terceros, que se está presentando en activaciones en Ecuador, esta meta integra módulos para verificación inmediata.

8.6.3 Optimizar Adaptación Cultural

Incrementar efectividad de estrategias BTL adaptadas culturalmente en un 25%, midiendo cobertura en mercados. Ante barreras culturales en DOFA, esta meta ajusta campañas a hábitos locales para mejor engagement.

8.3.4 Fortalecer Análisis Competitivo

Logrando lo anteriormente mencionado, se busca ser fuerte frente a la competencia, ajustando los retrasos y errores internos, para así ser mas eficiente y lograr un mejor posicionamiento.

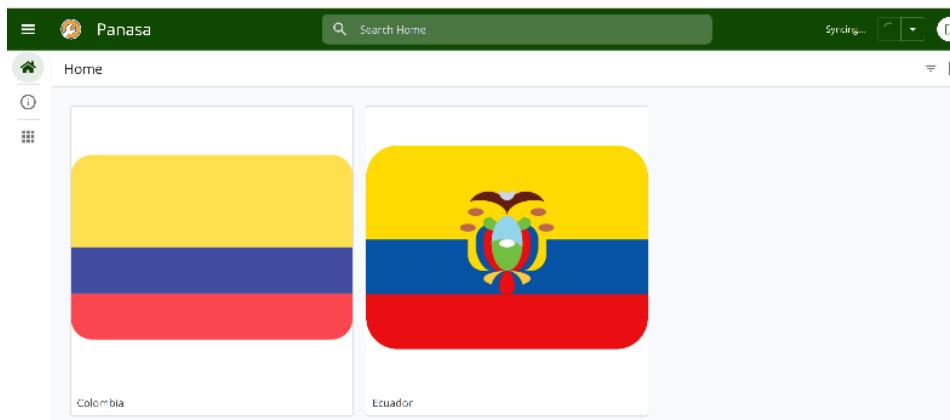
8.7 Acciones del Plan de Mejora

Las acciones se centran en la implementación del prototipo de la aplicación, con funcionalidades demostradas en figuras, para abordar cada aspecto de mejora.

8.7.1 Implementar Centralización de Inventarios

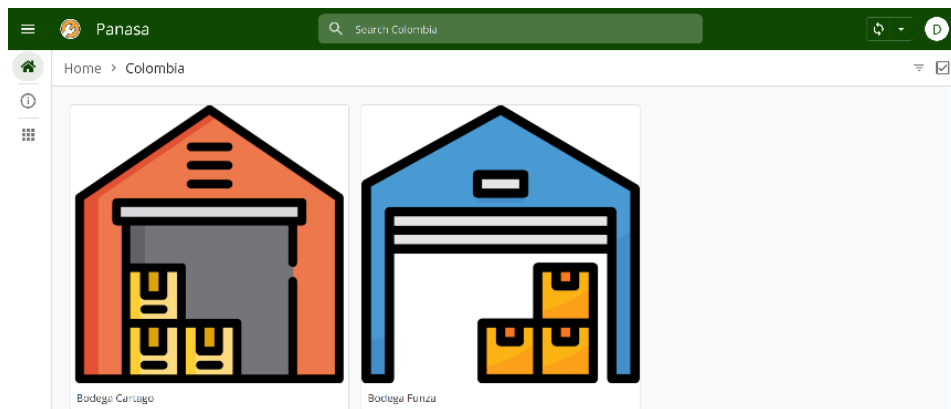
Con la necesidad de unificar bodegas y stock en Colombia y Ecuador, se crearon módulos para mejorar el manejo del inventario, alertas y salidas de la mercancía, como se muestra en las capturas. Esto aborda dispersión en Excel que vi al coordinar envíos reduciendo procesos manuales.

Figura 22. *Página de inicio de la aplicación*



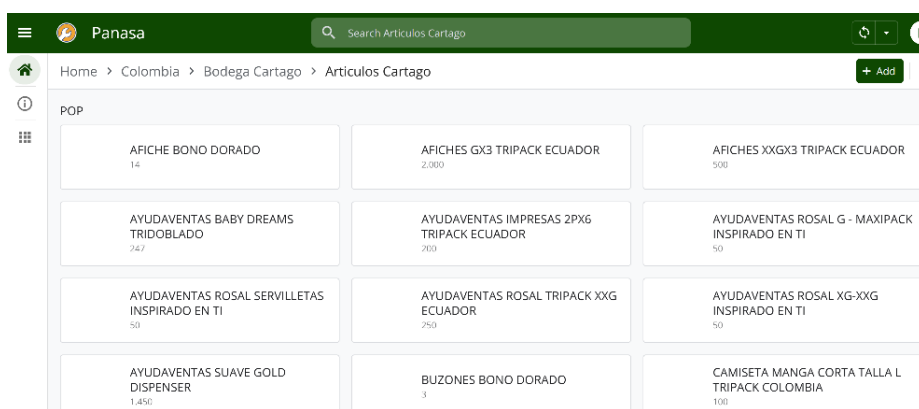
La figura 22 muestra la página de inicio de la aplicación en donde se encuentra Colombia y Ecuador, esto se hizo con el fin de organizar de manera efectiva los dos pises.

Figura 23. *Bodegas actuales*



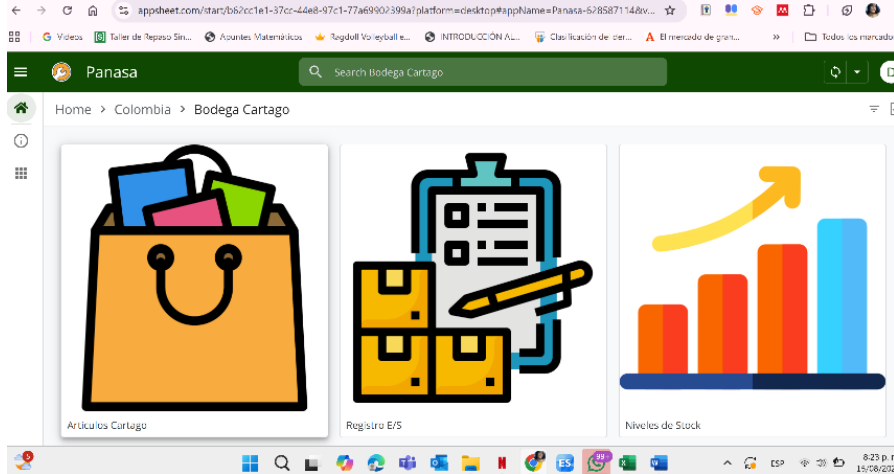
La figura 23 muestra lo que se encuentra las bodegas actuales de Colombia, la bodega principal que queda en Cartago y la bodega en Funza en la ciudad de Bogota la cual se utiliza para que llegue mercancía que se necesita con urgencia, que se va a estar utilizando regularmente en Bogotá y sus alrededores o que se adquiere a última hora.

Figura 24. *Inventario, stock y entradas*



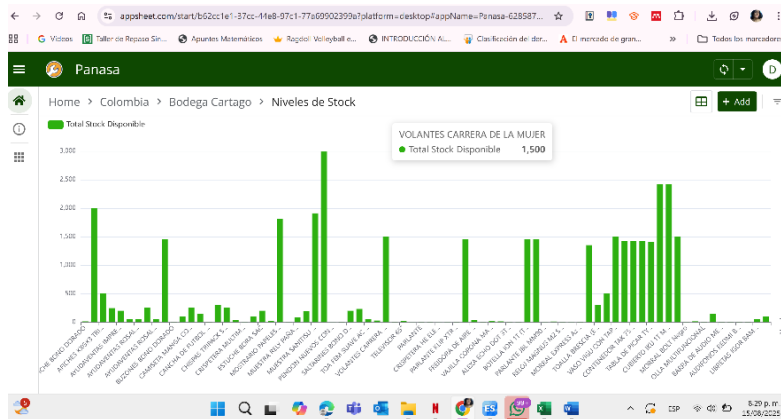
En la figura 24 se observa parte del inventario de la bodega de Cartago, donde es posible agregar imágenes de los productos si se requiere, así como aumentar o disminuir las cantidades registradas en el sistema según las necesidades del control de inventario

Figura 25. Estadísticas Cartago



La figura 25 presenta el registro de inventario, stock y entradas en la app, mostrando flujos de material, lo que facilita el control y las órdenes de compra.

Figura 26. Niveles de stock



La Figura 26 muestra niveles de stock en la app, con alertas para mínimos, con esta función se prevé la escasez y optimiza logística.

8.7.2 Desarrollar Registro en Tiempo Real

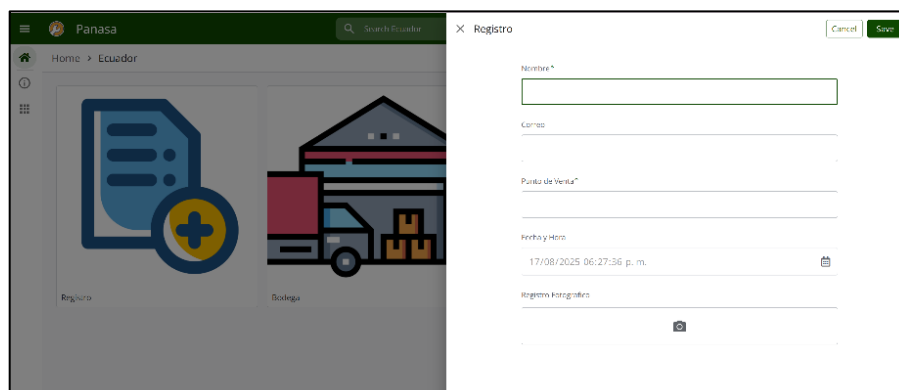
Se implementaron automatizaciones en Ecuador para tareas como el registro de personal en tiempo real, envío de confirmaciones por correo con fecha y hora, y actualización automática de inventarios y stock, reduciendo la dependencia de reportes manuales y mejorando la fiabilidad en actividades de campo, como se ilustra en las pantallas dedicadas a seguimiento y control.

Figura 27.Inicio Ecuador



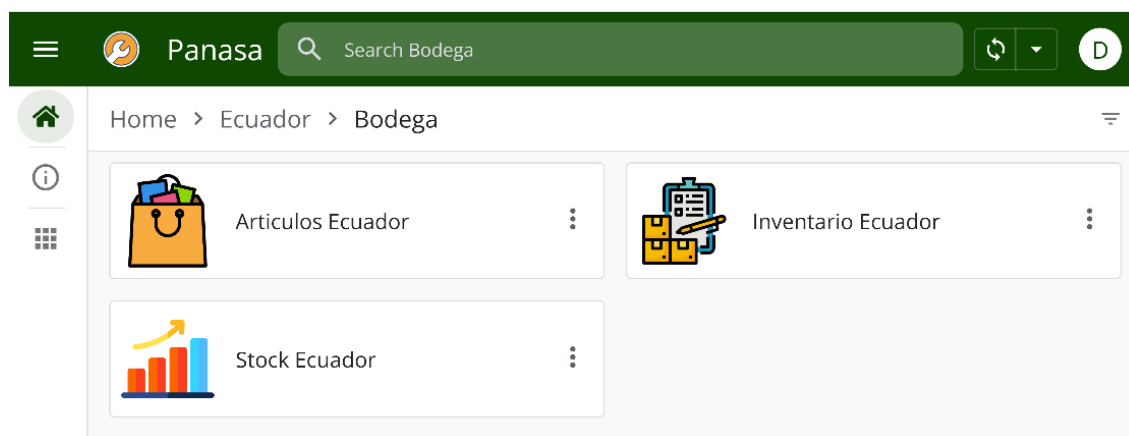
La figura 27 presenta la página de inicio para Ecuador en la app, en donde podemos ver que existe una parte de registro y la otra de bodega, todo esto se realizó para el cumplimiento de normativas.

Figura 28. Registro personal



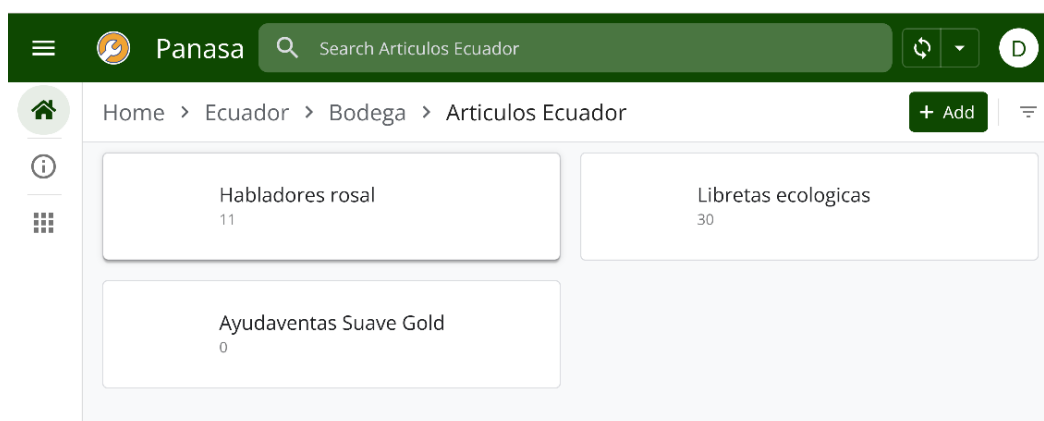
La figura 28 muestra el módulo de registro personal en tiempo real, con confirmaciones por correo. Esta herramienta mejora seguimiento de terceros, ayudando a reducir retrasos en activaciones.

Figura 29. Inventario y stock



La figura 29 se evidencia el modulo de bodega de Ecuador en donde, se registra el inventario, los artículos y el stock para llevar un mejor registro.

Figura 30. Inventario



En la figura 30 podemos evidenciar una pequeña parte del inventario, esta se realizó así ya que no se contaba con un acceso a este.

8.8 Indicadores y Verificación

Los indicadores incluyen reducción de errores en inventarios con una meta del 30%, tiempo de respuesta en logística con una meta del 20%, nivel de adopción de la App con meta de 80% del equipo capacitado y KPIs como cumplimiento en activaciones. La verificación se hará mediante evaluaciones mensuales, monitoreando stock, trazabilidad y retroalimentación de usuarios.

8.9 Responsables

A continuación, se presenta una figura que detalla los responsables del plan de mejora, incluyendo el rol o grupo encargado y una descripción de las tareas específicas que deben realizar. Esto asegura una distribución clara de responsabilidades para la implementación exitosa del prototipo.

Figura 31. *Responsables y sus responsabilidades*

Responsable	Tareas / Responsabilidades
Practicante	Encargada del diseño y desarrollo inicial del prototipo de la aplicación, incluyendo la creación de módulos para inventarios y registros. Deben probar funcionalidades básicas, recopilar feedback interno y ajustar el sistema basado en observaciones de prácticas, como coordinación de pedidos POP y Trade. También coordinan la integración de datos iniciales y capacitan al equipo básico en su uso.
Gerencia de Trade	Responsables de la aprobación general del plan y la supervisión de su implementación gradual, asegurando que se alinee con los objetivos comerciales. Deben asignar recursos, revisar avances mensuales, resolver obstáculos estratégicos y decidir sobre la escalabilidad, como la expansión a otros mercados. Además, evalúan el impacto en campañas BTL.
Personal de campo en Ecuador	Encargados de las pruebas prácticas en terreno, como usar el módulo de registro en tiempo real durante activaciones en PDV. Deben proporcionar retroalimentación sobre usabilidad, reportar incidentes o mejoras necesarias y verificar que el sistema mejore la trazabilidad en actividades locales, adaptándose a normativas culturales.
Área de TI	Encargados del soporte técnico para la escalabilidad de la app, incluyendo enlaces con sistemas existentes como Google Sheets. Deben resolver problemas de integración, asegurar la seguridad de datos, capacitar en aspectos técnicos y monitorear el rendimiento para futuras actualizaciones, garantizando que la herramienta sea viable a largo plazo.

En la figura 31 se evidencia la distribución de responsabilidades dentro del proyecto, mostrando cómo cada área y rol contribuye al diseño dándole validación e implementación del sistema.

8.10 Recursos

8.10.1 Recursos tecnológicos

Plataforma AppSheet enlazada con Google Sheets, computadoras y acceso a internet para el equipo; no requiere inversión alta ya que es sin código y gratuita en versión básica.

8.10.2 Recursos Humanos

Equipo de Trade Marketing (5-10 personas), personal de campo en Ecuador y capacitadores internos para sesiones de entrenamiento.

8.10.3 Recursos Financieros

Presupuesto estimado bajo (alrededor de 2.000.000 -4.000.000 pesos para capacitaciones y posibles actualizaciones de AppSheet); cubierto por la empresa sin impacto significativo.

8.10.4 Materiales y Documentación

Documentos existentes como actas de legalización, manuales de uso de la aplicación y evidencias de pruebas (figuras y cronograma).

8.10.5 Mejoras futuras

Es importante resaltar que esta aplicación está en fase de prototipo en donde los productos se van agregando poco a poco y se van perfeccionando sus funciones, no obstante, para garantizar la escalabilidad de la propuesta y su verdadero impacto en la gestión de Trade Marketing internacional, se establecen las siguientes acciones de mejora que buscan mayor eficiencia a futuro con la aplicación:

Fortalecimiento del control de inventarios: consolidar el sistema como único para la gestión de material POP y Trade en ambos países, integrar reportes automáticos que muestren entradas, salidas y consumos por bodega y establecer alertas de stock mínimo que permitan anticipar necesidades logísticas y reducir retrasos.

Optimización del seguimiento de actividades en punto de venta: formalizar el módulo de registro en Ecuador para que el personal pueda reportar su asistencia, actividades realizadas y material utilizado en tiempo real, vincular los reportes de campo con indicadores de desempeño (KPIs), tales como número de activaciones ejecutadas, cumplimiento de cronogramas y cobertura de marca y diseñar un tablero de control para que el área de Trade Marketing visualice de manera gráfica el avance de las actividades.

Proyección de mejoras futuras: Esto se hace con el fin de que la empresa vea una proyección más allá después de poner en práctica el prototipo

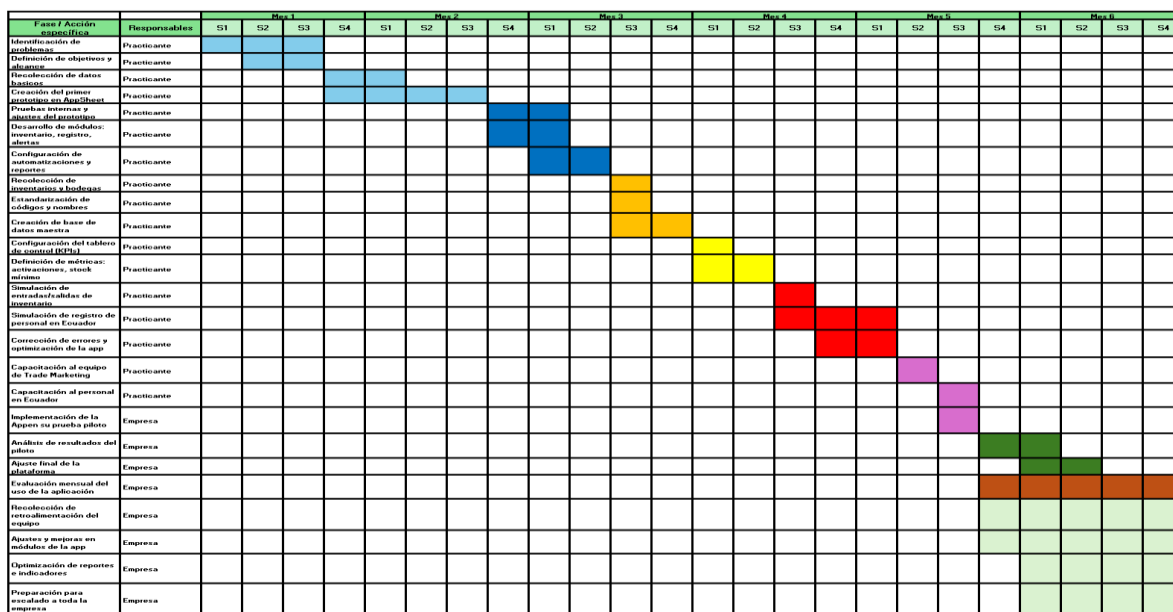
- Proponer que la aplicación cuente con un espacio de registro y evaluación de proveedores, donde se califique cumplimiento, calidad y tiempos de entrega.
- Ampliar el prototipo para incluir la gestión de incentivos de fuerza de ventas y clientes, registrando la entrega de premios o material promocional.

- Incorporar métricas de costo/beneficio de campañas BTL y activaciones en punto de venta, lo cual permitiría evaluar con mayor precisión la efectividad del gasto en marketing.

8.11 Cronograma plan de mejora

Este plan de acción fue desarrollado por el practicante como resultado del análisis de necesidades identificadas durante la práctica profesional, actualmente se encuentra en su fase inicial como un prototipo. Para visualizar de manera clara se elaboró un cronograma de Gantt que organiza las actividades ejecutadas semana a semana, mostrando desde la definición del problema, el levantamiento de datos y la creación de bases de información, hasta la configuración del prototipo y las pruebas posteriores. Este diagrama permite comprender el orden lógico en el que se consolidó la propuesta y el tiempo invertido en cada etapa, facilitando la evaluación de su viabilidad y del esfuerzo técnico requerido.

Figura 32. Cronograma del plan de mejora



Link de acceso: *Diagrama Plan de mejora.xlsx*

En la figura 32 se detallan todas las acciones necesarias para la implementación futura del prototipo dentro de la operación real de la empresa. El cronograma diferencia visiblemente las actividades desarrolladas por el practicante y aquellas que deberán ser asumidas por la organización, tales como la capacitación de personal, los ajustes finales, la validación mensual de resultados y la optimización del sistema.

Enlace de la App: <https://www.appsheet.com/start/b62cc1e1-37cc-44e8-97c1-77a69902399a>

9. Conclusiones

Gracias a esta experiencia como practicante puedo concluir que el proceso de prácticas permitió identificar falencias las cuales son significativas en la gestión del Trade Marketing de la empresa especialmente en lo relacionado con el control de inventarios y el seguimiento del personal en Ecuador, el análisis ayudo a mostrar que la falta de un sistema centralizado genera duplicidad de información, retrasos logísticos y pérdida de material POP y Trade, lo que afecta directamente en la eficiencia de las campañas y en la coherencia de marca en los puntos de venta.

El análisis estratégico desarrollado a través de matrices DOFA, EFI, EFE y PEYEA permitió visualizar que la empresa posee fortalezas tales como el posicionamiento a nivel nacional e internacional, pero al mismo tiempo también enfrenta amenazas relacionadas con el manejo del inventario y el no poder tener una buena gestión de personal, estas herramientas ayudaron a que la necesidad de incorporar soluciones tecnológicas fuera aún más solicitada, se necesitaba una herramienta que facilitara la trazabilidad y mejoren la capacidad de respuesta en entornos competitivos.

Gracias a lo anterior se ideó como plan de mejora una Aplicación que se encuentra en su primera fase la cual está enlazada con Google Sheets mediante AppSheet, que permitirá gestionar el inventario en Colombia y Ecuador, visualizar estadísticas de stock y registrar actividades en tiempo real por parte de la fuerza de ventas. Aunque aún no se encuentra implementada, este desarrollo constituye un plan de mejora viable que, de ser adoptado por la empresa, contribuirá a la optimización del control logístico, la toma de decisiones basada en datos y la reducción de costos asociados a pérdidas de material y demoras.

10. Recomendaciones

Con base en los aprendizajes obtenidos durante mi experiencia como practicante en Papeles Nacionales S.A.S., se presentan las siguientes recomendaciones destinadas a fortalecer el área de Trade Marketing y promover la expansión internacional de la empresa. En primer lugar, se sugiere implementar el prototipo de la aplicación desarrollado, iniciando con pruebas piloto en las regiones más críticas, como Ecuador, donde se han identificado mayores desafíos logísticos. Según las estimaciones derivadas de las matrices DOFA y EFI, esta iniciativa podría reducir los errores en un 30% si se asigna un equipo de TI para su escalabilidad y se brinda capacitación al personal, con el objetivo de alcanzar una adopción del 80%. Dado el avance constante del comercio y la creciente relevancia de la sistematización en las empresas modernas, esta medida resulta esencial para mantenerse competitivo.

En segundo lugar, se recomienda mejorar la gestión de los proveedores locales mediante evaluaciones periódicas integradas en la aplicación, asegurando el cumplimiento de normativas y aspectos culturales. Esta acción responde a las amenazas identificadas en la matriz EFE, que afectan la trazabilidad y la ejecución de campañas BTL, y contribuiría a optimizar la cadena de

suministro. En tercer lugar, se propone continuar con el análisis competitivo mediante benchmarking en mercados como Ecuador, incorporando indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar el impacto de los incentivos, lo que aprovecharía las fortalezas señaladas en DOFA y optimizaría el uso de recursos, un aspecto que observé como deficitario durante mis análisis.

Para los futuros practicantes, incluyendo mi propio desarrollo, se aconseja llevar un registro diario de las observaciones para enriquecer las propuestas de mejora y buscar orientación de mentores en temas de adaptación intercultural, lo cual habría facilitado la resolución de desafíos culturales durante mi práctica. Finalmente, se recomienda a la empresa invertir en herramientas no-code como AppSheet, que agilizan procesos y fomentan una cultura de innovación, un punto que percibí como transformador durante mi experiencia en la coordinación de actividades. Estas recomendaciones, fundamentadas en las actividades realizadas, buscan garantizar un crecimiento sostenible y efectivo a largo plazo.

Referencias

- Bigné, E., & Andreu, L. (2019). *Marketing de servicios y trade marketing*. ESIC Editorial.
- Ceupe, A. (2022, March 30). Ceupe. *Ceupe*. <https://www.ceupe.com/blog/material-pop.html>
- Club, R.-. I. (2023, February 16). *Trade marketing: concepto y atribuciones del área*. Involves Club. <https://club.involves.com/es/trade-marketing/>
- De Comunicación, L. O., & BARREZUETA, H. D. P. (2013). Ley Orgánica de Comunicación. *Quito: Asamblea Nacional del Ecuador*. <https://wipolex-resources-eu-central-1-358922420655.s3.amazonaws.com/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec115es.pdf>
- Hollensen, S. (2020). *Global marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación
- Latam, S. (2024, October 22). *Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo?* Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/>
- Lenis, A. (2023, septiembre 26). *Qué es la publicidad BTL (below the line) y ejemplos exitosos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/btl>
- Marketing Internacional: Cómo adaptar los mensajes y productos a diferentes culturas* | LinkedIn. (n.d.). <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-internacional-c%C3%B3mo-adaptar-los-mensajes-y-productos-urdea-f3cuf/>
- Martínez, M. (2024, February 15). *Noticia de EUDE Business School para la fecha 14/02/2024*. Eude Business School. <https://www.eude.es/blog/la-importancia-de-la-innovacion-y-la-competitividad-en-el-comercio-global/>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Prom, G. (2025, August 12). *¿Qué Es la Activación en un Punto de Venta?* | Grupo Prom. *Grupo Prom*. <https://grupoprom.com/que-es-activacion-punto-de-venta/>

Root, F. R. (2015). *Entry strategies for international markets*. Routledge.

Saez, G. (2025, January 10). *¿Qué es AppSheet y por qué todo el mundo habla de esta tecnología?*

Tailorsheet. <https://tailorsheet.com/que-es-appsheet/>

Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2013). *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. Cengage Learning.

Terreros, D. (2023, enero 20). *Indicadores de gestión empresarial: características, tipos y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion>

Torres, D. (2023, enero 20). *Fuerza de ventas: qué es, cómo estructurarla y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/fuerza-de-ventas>

Papeles Nacionales (1960). *normatividad y control interno [Fotografías, Menbretes]*. Cartago, Colombia.