

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

Plan De Mejora En El Área De Anti Illicit Trade En British American Tobacco

Laura Yesely Buitrago Rodríguez

2250458

Ernesto Arguello

Universidad Santo Tomás

División De Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

Bogotá

2022

Contenido

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción	4
Agradecimientos	6
1.0 Aspectos Generales	9
1.0.1 Misión.....	11
1.0.2 Visión	11
1.0.3 Valores.....	11
1.0.4 Ubicación Geográfica.....	11
1.0.5 Estructura Organizacional.....	13
1.1 Análisis DOFA	14
1.1.1 Factores Internos	14
1.1.2 Factores Externos.....	15
2.0 Planteamiento Central del Plan de Mejora	16
2.1 Planteamiento Plan de Mejora	16
2.2 Objetivo General	17
2.3 Objetivos Específicos	17
2.4 Importancia, Limitaciones y Aplicaciones del Plan de Mejora	17
3.0 Contenido del Plan de Mejora.....	19
3.1 Análisis De La Fuerza de Ventas.	19
3.2 Identificar Las Falencias de la Fuerza de Ventas.	20
3.3 Implementación Del Protocolo de Seguridad Para la Fuerza de Ventas.	20
3.3.1 Construcción de Mensajes y Diseño de Piezas.	21
3.3.2 Lanzamiento a Cronograma Del Material.	24
3.3.3 Retroalimentación de la Capacitación.....	24
4.0 Conclusiones.....	25
5.0 Seguimiento de la Práctica Profesional.	27
6.0 Referencias	34

Resumen

El siguiente trabajo pretende establecer un plan de mejora para la multinacional British American Tobacco construido desde el área de Anti Ilicit Trade, donde se desarrollaron las prácticas profesionales. Para la empresa, un competidor importante en el mercado de cigarrillos es el contrabando y a partir de las falencias identificadas en el proceso de reporte de contrabando por parte de la fuerza de ventas, la intención con el plan de mejora es establecer e implementar un protocolo de seguridad para el personal que desarrolla labores de campo, compuesto por una serie de actividades de capacitación y piezas informativas que comuniquen de manera didáctica a lo largo del periodo establecido de implementación, las buenas prácticas a seguir que incidan directamente en la disminución de incidentes reportados relacionados a la vulneración de integridad y problemas de seguridad hacia los trabajadores.

Abstract

The following work aims to establish an improvement plan for the multinational British American Tobacco built from the area of Anti Ilicit Trade, where professional practices were developed. For the company, a major competitor in the cigarette market is smuggling and from the shortcomings identified in the process of reporting contraband by the sales force, the intention with the improvement plan is to establish and implement a safety protocol for field personnel, composed of a series of training activities and informative pieces that communicate in a didactic way throughout the established period of implementation, good practices to follow that directly affect the decrease in reported incidents related to the violation of integrity and safety problems towards workers.

Introducción

El contrabando en la economía colombiana ha acrecentado su presencia en el mercado con el transcurrir de los años a razón de distintas causales, como reformas de tributarias o la apertura económica. Esto a pesar de que los gobiernos y grupos operativos realizan esfuerzos constantes para mantener la ilegalidad a raya (Gonzalo, Sabogal, et al.,2012), pues en la actualidad el comercio ilícito sigue siendo un problema latente y nocivo. Para el año 2021 por ejemplo, según el informe de Dirección de Impuestos y Aduanas (DANE), las mercancías aprehendidas aumentaron en un 55,9% con respecto al 2020, lo que representó un total de 32.372 de decomisos avalados es \$323.068 millones de pesos colombianos.

Para la industria tabacalera la magnitud de esta problemática no es menor, pues nomás para el 2021, 33% de los cigarrillos que se comercializaron en el mercado eran de contrabando (Portafolio, 2022) lo que les costó a los entes territoriales \$750.000 millones de pesos colombianos que no percibieron en impuestos, fondos los cuales, son destinados para la inversión en educación, salud y desarrollo (Federación Nacional de Departamentos, 2022).

Sin embargo, los efectos nocivos no se limitan únicamente a deficiencias monetarias para el presupuesto nacional, si no que se expande ocasionando consecuencias aún más graves para la salud de una sociedad. Este dinero recaudado de las actividades ilegales que no logra recibir el estado, va a parar en manos de organizaciones de crimen organizado que auspician y patrocinan las labores de contrabando, al ser un método relativamente menos rastreable y más de lavar dinero de grupos armados ilegales como las FARC y el Clan del Golfo (Phillip Morris International, 2018). Al enriquecerse, estos

delincuentes fortalecen sus estructuras criminales con la compra de armas, expansión del narcotráfico, etc. Lo que, para la sociedad se traduce en un incremento de la delincuencia e inseguridad. (Federación Nacional de Departamentos, 2019)

Por esta inminente amenaza, las empresas tabacaleras legales en Colombia, se han visto en la necesidad de apoyar estratégicamente a los grupos operativos encargados de esta lucha contra el contrabando, como lo son la Policía Nacional de Aduanas y la Federación Nacional de Departamentos, brindándoles desde un bajo perfil información de primera mano procedente de las labores de campo de sus trabajadores, sin embargo por la falta de capacitación, esta labor que surge como algo meramente colaborativo, ha desembocado en problemas de seguridad e integridad para los trabajadores de las empresas legales de tabaco en Colombia.

En el caso de British American Tobacco, el número de reportes relacionados a inconvenientes con la percepción de seguridad por parte de la fuerza de ventas ha sido una problemática reciente pero que ha obstaculizado la gestión de la labor usual del empleado en conjunto con los grupos operativos. Esto, a causa de que el personal no se encuentra lo suficientemente capacitado sobre las buenas prácticas y rutas de acción a la hora de reportar contrabando en sus puntos de venta visitados, o de toparse y/o ser amenazado por un grupo criminal. Es por esto, que el siguiente plan de mejora propone establecer una estrategia que comprenda mensajes informativos y capacitaciones dirigidas a la fuerza de ventas, que le permita al personal conocer el abanico de opciones que los ampara para sentirse seguros a la hora de realizar sus labores, y así reducir el número de reportes de incidentes.

Agradecimientos

Dentro de este trabajo primero quiero agradecer a Dios, por ser mi guía, motor, principal apoyo y proveedor dentro de este camino, muchas veces dificultoso pero enriquecedor, de formación como profesional de Negocios Internacionales durante estos cuatro años, donde aprendí no sólo a amar mi carrera (Que me apasiona profundamente), si no también a retarme y superar los desafíos, tanto personales como educativos, que se me presentaron en el camino pero no me detuvieron, haciendo de mí la profesional resiliente que visualicé cuando ingresé a mi alma mater, la Santo Tomás, hace cuatro años.

En segundo lugar, agradezco a mis padres por permitirme con gran esfuerzo esta oportunidad de educarme. Mi papá, Raúl Buitrago, fue mi principal inspiración para escoger esta carrera pues veía y siempre veré en él, un ejemplo a seguir como profesional y líder por lo que sus consejos, fueron determinantes para guiar mis elecciones y hoy se lo agradezco profundamente, pues amé todo lo que descubrí en el camino. Mi mamá, María Rodríguez, fue y ha sido desde el día uno mi sistema de apoyo infalible para los días difíciles, le agradezco y agradeceré todos los días las veces que se levantó temprano conmigo, se fue a dormir tarde por esperarme y me dio palabras de aliento pues también por ella, cumplo un sueño más en mi vida; El de ser profesional.

Espero algún día enorgullecerlos tanto, como yo me enorgullezco de ustedes.

Familia, para ustedes necesitaría cien páginas para describirles todo lo que ustedes aportaron en mi camino. Mi hermana mayor, Tatiana, mi compañera de cuarto, de

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

trabajo, de trasnochos y lágrimas, a ti te agradezco por hacer las veces del equipo de trabajo que muchas veces necesité, espero alcanzar contigo este y muchos logros más, para acompañarnos hasta que logremos lo que siempre hemos soñado. Mi hermano menor, Steven, para ti quiero ser inspiración, sé que llegarás lejos en la vida así que este logro personal te lo dedico especialmente, porque espero de ti ver en unos años al exitoso médico, arquitecto, o lo que escojas ser. De hermano, ya eres el mejor.

Tita, tía. Ustedes han sido siempre una segunda madre, y este logro es también para ustedes.

En cuarto lugar, agradezco a mis amigos de facultad por cada experiencia y enseñanza vivida con ustedes. De todos y cada uno llevaré siempre algo en mi corazón, pero le agradezco especialmente a la vida por poner en mi camino al compañero de universidad ideal, mi equipo de dos perfecto, Nico Duque. Junto a ti, conocí lo que es verdaderamente congeniar, gracias por entender siempre mis ideas, por complementarme, por corregirme cuando fue necesario, por tolerarme cuando quise ser terca y por ayudarme cuando sentía que no podía sola. A ti, te debo muchas enseñanzas y más que mi compañero de universidad, ahora espero seas mi amigo de por vida para alcanzar muchos logros más juntos.

A mis maestros, les agradezco a ustedes el tiempo, la dedicación, el amor, y la sabiduría que transmitieron en mí durante estos cuatro años. Hoy, soy el resultado de lo que aprendí de cada uno de ustedes y con seguridad puedo decir, que el resultado es bueno. Les dedico a ustedes mi admiración profunda, su sabiduría me impresiona y aunque recuerdo congeniar más con unos que con otros, todos fueron parte

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

fundamental de mi proceso, aprendizaje, y experiencia y lo que logré alcanzar de aquí en adelante, será gracias a las semillas que cada uno sembró en mí.

A mi tutor y profeso Ernesto Arguello, le agradezco su tiempo y su sabiduría. Cada espacio académico compartido con usted fue enriquecedor, y de las cosas que más recuerdo de la materia me han sido enseñadas por usted, gracias a su dedicación y notorio amor por la enseñanza.

Finalmente, le agradezco a mi alma mater La Universidad Santo Tomás, por abrirme las puertas y fungir en mí la mezcla de valores y conocimientos de las cuales hoy me enorgullezco, por siempre diré feliz que soy una tomasina.

Y último, pero no menos importante, me agradezco a mí.

Por nunca dejar de creer. Gracias, porque mira que sí se pudo.

1.0 Aspectos Generales

BRITISH AMERICAN TOBACCO COLOMBIA

BAT, hoy en día una compañía pionera y líder en bienes de consumo masivo de varias categorías a nivel mundial, predominando aquellos dentro de la categoría de productos de tabaco, fue fundada en 1902 con la unión de Imperial Tobacco Company originaria de Reino Unido y American Tobacco Company, de Estados Unidos. A partir de esta fusión, la compañía siguió expandiéndose alrededor del mercado global con la adquisición de Souza Cruz de Brasil en 1914 y Brown & Williamson de Estados Unidos en 1927 dando de baja a la competencia. A mediados de la década de los 50, BAT expande sus negocios a Benson & Hedges y State Express, adquiriendo estas marcas que posteriormente se convertirían en productos insignia del mercado internacional.

En 1972, BAT consigue la propiedad exclusiva de sus marcas y a finales de la década adiciona a su portafolio otras marcas claves como Kent, Lucky Strike y Pall Mall en 1994. Para 1999, BAT se fusiona con Rothmans International y adquiere en su totalidad a Imperial Tobacco, haciéndose con el mercado canadiense. Finalmente, para el 2004, fusiona Brown y Williamson con RJ Reynolds, la segunda tabacalera más grande de Estados Unidos.

Producto de todo este proceso de internacionalización, BAT se posiciona hoy como el grupo con mayor presencia Internacional y el segundo más grande de la industria tabacalera, empleando a más de 53,000 personas en más de 180 países a nivel global.

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

En el caso colombiano, British American Tobacco ingresa al mercado desde la década de los 50. Sin embargo, por políticas restrictivas de mercado la compañía cesa actividades hasta 1994, año que se da la apertura económica consolidándose en apenas 10 años como una de las empresas tabacaleras líder del país gracias a la adquisición de Protabaco en el 2011.

Actualmente en Colombia, BAT genera alrededor de 700 empleos a nivel nacional gracias a su agenda de innovación y amplio portafolio que incluye productos de tabaco como cigarrillos y productos de nueva generación como vapeadores. Además, a pesar de ser parte de la industria tabacalera BAT es una empresa comprometida con la construcción de un mejor país por lo que el abanderado es satisfacer a los consumidores actuales de tabaco y no incentivar a nuevos consumidores, incluyendo en sus planes de trabajo, el desarrollo de productos menos nocivos para la salud y proyectos de responsabilidad social como la fundación BAT.

(British American Tobacco Colombia [BAT], 2018)

1.0.1 Misión

Estimular los sentidos de las nuevas generaciones adultas.

1.0.2 Visión

Construir un mejor mañana reduciendo el impacto en la salud al ofrecer una mayor variedad de productos agradables y potencialmente menos riesgosos para nuestros consumidores.

1.0.3 Valores

- Somos audaces
- Somos veloces
- Somos empoderados
- Somos diversos
- Somos responsables

1.0.4 Ubicación Geográfica.

BAT opera en más de 180 mercados a nivel global y tiene fábricas en más de 140 países. En Colombia la empresa cuenta con dos sedes en Bogotá, una administrativa y otra comercial mientras que en el resto del país, en ciudades como Medellín, Barranquilla, Cali, Manizales, Cartagena, y Girón ubica sus otras sedes comerciales.

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

Bogotá, sede administrativa:

Av. carrera 72 # 80-94, piso 9, Centro Empresarial Titán Plaza.

Bogotá, sede comercial:

Calle 17a#69B-73 Barrio Montevideo.

Medellín:

Calle 49B #64C-40 Edificio Distrito 65 Zona Centro de Medellín Oficina 106.

Barranquilla:

CLL 110 # 53 - 1670 Bodega 13 P.I. Río Norte.

Cali:

Plataforma Logística Salomia “PLASA” Carrera 6 No 45-120 Salomia - Cali

Bodega 11^a

Manizales:

Km 4 Vía Panamericana sector la florida bodegas parque centro bodega 24 (23).

Cartagena:

Km 9 Vía Mamonal 1 zona franca de la candelaria Bodega C1 Lote C3 Acceso

Girón:

Carrera 18 #54C - 99 Bodega 1 Las Acacias (Frente al SENA de Girón)

(BAT, 2018)

1.0.5 Estructura Organizacional

Organigrama General del Departamento de Legal

Periodo actual, 2022.



Nota: Construido a partir de información obtenida de manera interna dentro de la organización.

Organigrama del Area de Anti Illicit Trade

Periodo actual, 2022



Nota: Construido a partir de información obtenida de manera interna dentro de la

organización.

1.1 Análisis DOFA

1.1.1 Factores Internos

Debilidades.

- a. Estrategias comunicativas discretas, que no generan un alto engagement.
- b. Normativas internas muy restrictivas que limitan los mensajes a difundir, por cuestiones de seguridad y legalidad.
- c. Incapacidad de respuesta ante el reporte de un incidente de seguridad por parte de los trabajadores de campo, por falta de un plan de acción claro.
- d. Desconexión entre AIT y el resto de las áreas.
- e. Herramientas de recolección de información desunificadas, das las múltiples fuentes.
- f. Grupos de crimen organizado.

Fortalezas.

- g. Excelentes alianzas estratégicas con los grupos operativos lo que aporta al conocimiento sobre la situación actual del contrabando.
- h. Plataformas que facilitan la comunicación directa con la fuerza de ventas, como Conecta2.
- i. Un equipo de comunicaciones en la misma área de legal, por lo que el proceso de

construcción de estrategias comunicativas es menos burocrático.

1.1.2 Factores Externos

Oportunidades.

- j. Mejor comunicación entre áreas, gracias a las nuevas herramientas que se han desarrollado como los grupos de whatsapp, Conecta2 y/o pantallas en los puntos físicos.
- k. Mejor uso de la información proporcionada por los grupos operativos, para lograr sintetizarlo de manera que sea digerible por parte de la fuerza de ventas.
- l. Hacer mayor uso del equipo creativo de comunicaciones, para la generación más frecuente de contenido que provenga del área de AIT, relacionado a los temas de seguridad.
- m. Consolidar un protocolo de seguridad que permita la reducción de reporte de incidentes en calle.

Amenazas.

- n. Sindicatos formados en la fuerza de ventas.
- o. Fortalecimiento del contrabando y grupos de crimen organizado detrás de él en época post-pandémica.
- p. Recursos limitados, como el tiempo, para la generación de contenido informativo que alimente el establecimiento del protocolo de seguridad.

2.0 Planteamiento Central del Plan de Mejora

2.1 Planteamiento Plan de Mejora

Desde la creación de Anti Ilicit Trade como área dentro del departamento de legal, una de las misiones ha sido insertar en los demás departamentos el gen proactivo para la generación de estrategias anti-contrabando que nazcan desde sus respectivas áreas de influencia (B2B, Marketing, Route To Market, etc) para lograr un trabajo conjunto. Por ello, desde AIT se han instaurado durante los últimos dos años herramientas de control e inventariado de la mercancía ilícita por medio de la fuerza de ventas a través de la implementación de censos para la recolección de información que posteriormente es compartida con las autoridades competentes.

Sin embargo, dicha estrategia ha acarreado una serie de dificultades para los vendedores quien, en su gestión de reporte de mercancía ilícita por medio del diligenciamiento de los censos en puntos de venta, se han enfrentado a situaciones complejas donde su seguridad es puesta en riesgo pues detrás del contrabando se erigen redes criminales peligrosas y las estrategias comunicativas del área hacia el resto de la organización no son muy completas, como se visualiza en el análisis DOFA.

El plan de mejora entonces planteado a continuación, involucrará el desarrollo de una campaña informativa para cerca de 200 vendedores a nivel nacional, como producto del trabajo en conjunto con otras áreas del departamento como legal, asuntos corporativos y seguridad para la difusión del protocolo de seguridad no sólo para vendedores sino también para administrativos, con el fin de cumplir con uno de los objetivos de la compañía “Crear un lugar de trabajo dinámico, inspirador, seguro y con

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

un propósito para nuestros empleados” (BAT, 2018) así como también con el objetivo del área “Insertar el ADN de AIT en otros departamentos”.

2.2 Objetivo General

- a. Implementar una estrategia de protocolo de seguridad en la fuerza de ventas en el proceso de reporte de contrabando para la empresa BAT.

2.3 Objetivos Específicos

- b. Analizar la fuerza de ventas en el proceso de reporte contrabando para la empresa BAT.
- c. Identificar las falencias en la fuerza de ventas en el proceso de reporte de contrabando de la empresa.
- d. Implementar una estrategia de protocolo de seguridad para la fuerza de ventas en el proceso de reporte de contrabando para la empresa BAT.

2.4 Importancia, Limitaciones y Aplicaciones del Plan de Mejora

La importancia de este plan de mejora radica en la comunicación asertiva e implementación de los lineamientos de seguridad globales contruidos en conjunto entre varios departamentos, con el fin disminuir e incluso eliminar cualquier riesgo que los vendedores o administrativos puedan enfrentar en el desarrollo de sus labores a través de la concientización y capacitación en materia de contrabando por medio del uso de piezas gráficas, videos informativos y módulos de enseñanza que pretenden ser difundidos a través de los canales preferidos del personal (WhatsApp, mailing, business cáetchup y

Conecta2) para reforzar conocimientos previos como pautas para la identificación del ilícito o adquirir nuevos como los lineamientos del protocolo de seguridad trabajado.

La principal limitación encontrada durante el periodo de práctica se radica en el proceso burocrático a seguir para lanzar cualquier pieza informativa al resto de la organización, lo que extiende los tiempos de aprobación y difusión en gran medida. Esto por normativas internas que restringen la masificación de cierta información, uso de palabras específicas o modismos que, a criterio corporativo, pueden ser malinterpretados por la fuerza de ventas y sus sindicatos. Además, otra limitación hallada es la baja tasa de engagement por parte de administrativos y vendedores con los comunicados lanzados previamente desde el departamento de asuntos corporativos.

Sin embargo, el alcance más importante de este plan de mejora fue lograr la capacitación de cerca de 200 vendedores a nivel nacional, así como la concientización del personal presente en la sede administrativa de Bogotá para inspirar desde otros departamentos la generación de estrategias anti-contrabando. A causa de la campaña se logró además de la capacitación en los lineamientos de los protocolos de seguridad, el involucramiento directo de la fuerza de ventas para la generación del material informativo y además, desde otros departamentos se recibieron iniciativas para maximizar los esfuerzos de AIT para reducir el contrabando desde todos los frentes: B2B, con capacitación a tenderos, Asuntos corporativos con la generación de alianzas estratégicas para otorgar premios periodísticos a trabajos investigativos sobre el contrabando y legal, con la construcción de un nuevo censo que incluya en la muestra a otros puestos informales como chazas, sin incurrir en una afectación social, entre otros.

3.0 Contenido del Plan de Mejora

3.1 Análisis De La Fuerza de Ventas.

Como toda empresa cuyo objetivo es entre otras cosas, ser rentable, la fuerza de ventas resulta ser un elemento sustancial para su estructura. En el mercado que se desarrolla British American Tobacco, se identifica que el contrabando se ha estado convirtiendo con el transcurrir de los años, en una amenaza importante para la cuota de mercado que ocupa BAT en la industria tabacalera, más que la misma competencia legal. Por esto, la empresa decide crear un área específica para combatir esta problemática y desde AIT, se han estado construyendo estrategias que han contribuido con la lucha contra el contrabando. En esta tarea, un actor activo ha sido la fuerza de ventas quienes, en su labor de campo, de visitar tenderos a lo largo de todo el territorio nacional para ofrecer sus productos, han contribuido en esclarecer la situación actual del mercado en relación con el contrabando gracias a sus reportes trimensuales a través de las herramientas dispuestas por el área, como las encuestas.

Dicha fuerza de ventas se encuentra seccionada en cuatro regiones según la ubicación geográfica (Occidente, Norte y Santanderes, Pacífico y Centro), y estos equipos se encuentran liderados por grupos de distribución y jefes directos. Los morraleros, otra de las estrategias de AIT para llegar a municipios aledaños, se desplazan en moto cargando la mercancía dispuesta en la parrilla y a pesar de los grandes beneficios que ofrece la empresa, una serie de incidentes no realizados ha acrecentado la tensión entre directivos y empleados.

3.2 Identificar Las Falencias de la Fuerza de Ventas.

Con la creación del área de Anti Illicit Trade, en simultaneo la fuerza de ventas ha empezado a verse sufragada por unos incidentes de seguridad relacionados al reporte de contrabando para el área, pues a causa de la desinformación, algunos empleados han incurrido en malas prácticas que delatan su gestión ante los grupos de crimen organizado que, al enterarse, ven en los trabajadores una amenaza por lo que proceden a agredirlos. Entre estas deficiencias identificadas por parte de la fuerza de ventas, se encuentra el cuestionamiento a tenderos con preguntas muy específicas sobre mercancía legal, la toma de fotografías indiscreta de locales y el desconocimiento de las redes de apoyo de seguridad que ofrece la misma compañía. Fallas que la empresa necesita cubrir con talleres de capacitación para los chicos.

3.3 Implementación Del Protocolo de Seguridad Para la Fuerza de Ventas.

El plan de mejora está dividido en tres partes: La construcción de mensajes y el diseño de las piezas que rondan entorno a los tres pilares definidos para la estrategia comunicativa (*Protocolo de seguridad, identificación del ilícito y afectaciones sociales*), la difusión a cronograma de las piezas a través de los distintos canales en simultaneo y la retroalimentación de la capacitación en enero del 2022 a través del módulo de enseñanza.

Para la construcción de este plan de mejora, fue necesario analizar los riesgos y el impacto de llevar a cabo dicha campaña de capacitación por lo que se detallará las oportunidades dadas en cada contenido.

3.3.1 Construcción de Mensajes y Diseño de Piezas.

Para la construcción del contenido de la campaña informativa y para asegurar la capacitación lineal y gradual del personal, fue necesario reunir y analizar la información presente en el área, así como la obtenida a lo largo de las prácticas.

Durante el desarrollo de las pasantías, se logró recolectar información en torno a dos aspectos: El contexto internacional y el nacional. A nivel externo, el análisis estuvo orientado hacia el comportamiento del comercio internacional lo cual fue posible a través del uso de distintas herramientas que permitían la visualización de los registros de importación a Colombia de todos los productos del capítulo 24 (Productos de tabaco y sucedáneos) a través de plataformas como Panjiva o Legis Comex, siendo posible reunir información sobre las entradas de mercancía no registrada de manera legal para el posterior análisis.

A nivel interno, el trabajo de recolección de información fue conjunto con los grupos operativos con los que el área sostiene alianzas estratégicas como la POLFA (Policía de gestión fiscal y aduanera), FND (Federación nacional de departamentos) y su programa insignia ORCA (Observatorio, de registro y control de aprehensiones). De modo que mensualmente, se logró generar reportes con la información brindada, sobre cifras actuales de marcas de contrabando, aprehensiones, cierres de establecimiento y arrestos que permitieron definir zonas de calor entorno a estas variables para así mismo contrastarlo con el año anterior y lograr construir el mensaje de trasfondo a difundir en la campaña de capacitación.

Dado que la cantidad de información reunida durante el desarrollo de las prácticas era robusta, se decidió clasificar el material a rotar alrededor de tres pilares

fundamentales: Protocolo de seguridad, identificación de producto y afectaciones sociales, y acorde a esta categorización definir también fechas de lanzamiento.

a. Protocolo de Seguridad

La primera línea informativa por manejar fue todo lo relacionado al protocolo de seguridad definido en alianza con el departamento de legal, de modo que, con su difusión, se buscó reducir el número de reportes de incidentes relacionados a vulneración de la seguridad del empleado.

El contenido de esta línea informativa consistió sustancialmente en las buenas prácticas que debía emplear el personal. Por ejemplo:

- No preguntar por proveedores o precios de la mercancía ilícita que identificase.
- No tomar fotografías.
- No reportar frente al tendero.
- Hacer uso debido de los canales de comunicación oficiales.
- Solicitar acompañamiento en caso de amenazas.
- Prestablecer la marcación rápida a las autoridades en caso de algún impase.

b. Identificación del Ilícito.

Para este apartado informativo, se hizo uso de la reglamentación vigente para el empaquetado de productos de tabaco, designado por la legislación colombiana y regulado por el ministerio de salud. El fin de esta línea informativa era recordarles a todo el personal, administrativo y fuerza de ventas, las características claves de un buen

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

empaquetado según la ley colombiana 1335 del 2009.

Siendo mensajes claves todo lo relacionado a:

- Pictogramas actualizados.
- Porcentaje de ocupación de los pictogramas.
- Códigos de barra.
- Sin fechas de vencimiento.

c. Afectaciones Sociales.

Por último y con el objetivo de instaurar a lo largo de la organización el ADN de anti illicit trade, se propuso difundir una línea informativa que diese en cuenta de las consecuencias del contrabando a nivel no sólo económico sino social, para causar un impacto más trascendental al público de modo que su recordación estuviese más asegurada para asegurar a lo largo del tiempo el mantenimiento de los resultados de la campaña de capacitación para el 2021.

El contenido de esta línea se basó sustancialmente en:

- Contrabando como medio de financiamiento a redes criminales.
- Disminución del presupuesto para inversión pública por parte de los departamentos por la evasión de impuestos.
- Acceso a menores de edad.
- Problemas de salud pública.
- Aumento en los índices de delincuencia.

3.3.2 Lanzamiento a Cronograma Del Material.

Una vez el material había sido construido con el equipo de comunicaciones, legal, diseñadores y ejecutivos del departamento, se procedió a establecer las fechas de lanzamiento de manera que las piezas fuesen vistas en un orden cronológico de modo que la historia retomase congruencia.

Por ello se decidió difundir cada pieza gráfica correspondiente a cada línea, una durante cada semana, para un total de 8 piezas durante 8 semanas vía mailing y Conecta2 a la vez que, a través de los canales oficiales de WhatsApp, se transmitiría el video asignado a fuerza de ventas mientras que, para administrativos, sería transmitido la primera semana activa de enero durante la reunión general de la empresa, denominada Business Cáthup.

3.3.3 Retroalimentación de la Capacitación.

Para la última fase del plan de mejora y como cierre de la campaña de capacitación, se instaura el periodo de retroalimentación con el fin de medir el éxito del trabajo realizado (medido por el nivel de recordación de la información brindada al personal).

Durante este periodo provisto para inicios de febrero del 2022, se le realizará al personal de BAT una serie de preguntas a través de un módulo enseñanza vía “Conecta2”. La plataforma a su vez asignará una serie de puntos por respuesta correcta que tenga el empleado de modo que este deberá recolectar cierta cantidad de puntos para certificarse. De tener menos de lo requerido, el empleado deberá repetir el módulo de enseñanza.

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

Adicional para aquellos empleados que obtengan calificación sobresaliente se les será posible hacer uso de la herramienta de redención de puntos para la obtención de souvenirs propuesta por el departamento de B2B dentro de la plataforma, premiando a aquellos que demuestren mejor desempeño durante la realización del módulo incentivando la realización consciente del cuestionario.

Para finalizar, el sustancial medidor de resultados para esta campaña será la reducción de reportes de incidentes como se mencionó previamente en este documento sin embargo en primera instancia, es importante mencionar que se ha ya resuelto por parte del área consolidar esta campaña de capacitación anualmente para nuevas contrataciones como parte de su proceso de enrolamiento, a la vez que antiguos empleados, deberán realizarla cada dos años como parte de un requerimiento por políticas de la empresa.

4.0 Conclusiones

¿Qué se beneficiaría la empresa al desarrollar el plan de mejora?

Es importante resaltar que con la implementación del protocolo de seguridad anteriormente expuesto y con el contrabando hoy en día siendo una problemática creciente acentuada por una coyuntura socioeconómica de pandemia, BAT puede lograr infundir a lo largo de la organización una cultura proactiva que inspire a otras áreas, a aportar desde sus áreas de experticia, con la gestión anti-contrabando proponiendo acciones que le permitan a la empresa mantenerse vigente.

Adicional, con una difusión clara y asertiva del protocolo de seguridad hacia la

fuerza de ventas, el equipo de trabajo en campo lograría ser capacitado sobre las buenas prácticas en el campo a la hora de reportar el contrabando, por lo que las tareas de control y registro de mercancía legal podrían ser más abundantes, menos tediosas, y así mismo los registros de incidente relacionado a la vulneración de seguridad debería disminuir rápidamente gracias a que la estrategia comunicativa propuesta y que debería integrar la universidad Santo Tomás, pues al estar capacitado sobre las rutas a seguir o a quién avisar, la presencia de los vendedores BAT podría pasar desapercibida para los grupos de crimen organizado logrando evitar así, que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral hostil reduciendo a su vez, la participación en sindicatos. Sin embargo, la recolección de información de primera mano por parte de la fuerza de ventas seguiría vigente por lo que BAT se mantendría contextualizado sobre la situación actual del país.

Para realizar esto, es importante el monitoreo constante de la actividad comercial, las alianzas estratégicas y la construcción de una buena campaña comunicativa por parte del equipo de BAT. Lo que, por su gestión, lograría enriquecer los conocimientos de áreas externas a AIT, enriqueciendo la gestión anti-contrabando desde la perspectiva global de BAT,

Así, una estrategia de recolección de información efectiva y segura, un personal capacitado sobre los planes de acción a la hora de reportar contrabando de manera confiable y una compañía concientizada sobre la magnitud de la problemática del contrabando, podría desembocar en el surgimiento de nuevas tácticas anti-contrabando efectivas para la reducción de la cuota de mercado del ilegal de la industria tabacalera, acrecentando la presencia de BAT en el sector frente a competidores legales e ilegales.

5.0 Seguimiento de la Práctica Profesional.

Dentro de British American Tobacco, las actividades designadas fueron todas aquellas relacionadas a requisiciones de ordenes de compra, manejo de contratos, control de los reportes de aprehensiones de los grupos operativos, difusión y coordinación de material informativo a los regionales del área, relacionamiento con el proveedor y apoyo a BAT de la región caribe en materia de comercio internacional, generando reportes de importaciones y exportaciones a través del uso de las plataformas designadas.

Durante las practicas, se tuvo la oportunidad así de desarrollar conocimiento y habilidades en materia legal y de comercio internacional dadas las funciones anteriormente expuestas. Lo que instauró la intención de enfocar la vida profesional a puestos afines con el de la pasantía.

a. Ciclo 1

Fecha: 8 de julio – 8 de agosto.

Actividades: Capacitaciones y abordajes.

Durante este primer mes, todas las actividades desarrolladas estuvieron orientadas en torno a la capacitación y abordaje de las funciones del área y la empresa, así como con el relacionamiento con otros internos y superiores de la organización. En este periodo, el departamento a cargo de las tareas a realizar fue EH&S o recursos humanos, pues por coordinación suya, se realizaron todos los cursos obligatorios designados por la empresa, así como los abordajes de otras áreas, pues se pensó indispensable el conocer las

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

funciones del resto de la organización, así como quienes trabajan en ella para asegurar desde el principio, la buena comunicación entre áreas e internos.

Fecha: 8 de agosto – 8 de septiembre.

Actividades: Coupa.

Para el siguiente mes y con las respectivas capacitaciones realizadas, se tomó de lleno la responsabilidad de las actividades designadas. Para este periodo, la gestión y apoyo por parte de mi área de influencia estuvo mayormente a cargo del manejo de la contabilidad del área con relación al presupuesto para el segundo semestre del año.

Durante este mes, la empresa migró de un modo tradicional de facturación manuscrita y burocrática por COUPA; Una plataforma simplificada que permite la tramitación de las órdenes de compra, pre-factura, aprobaciones y radicación de facturas a través de este software logrando agilizar estos procesos, así como los pagos. No obstante, dada la migración de sistemas varios proveedores presentaron retrasos en sus periodos de pago por el proceso de adaptación a la nueva tramitología por lo que, a mi cargo, fue designado el recibimiento de estos requerimientos especiales, las creaciones de las órdenes de compra, el relacionamiento con los proveedores para atender a sus inquietudes y la organización del presupuesto para tener en claridad las salidas de dinero del área.

Cabe mencionar que adicional se llevaron a cabo otras tareas menores, como la generación de reportes de importación para otros departamentos de la compañía a través del apoyo de plataformas como Legis Comex, DIAN y Panjiva, y la planeación junto con

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

mi line manager de momento, Santiago Plaza, de un documento madre en Excel que resumiera la información recolectada de manera mensual por los grupos operativos.

(ORCA, Federación Nacional de Departamentos y Policía de Gestión Fiscal y Aduanera)

El resultado se detalla en el ciclo 3.

b. Ciclo 2

Fecha: 8 de septiembre – 8 de octubre.

Actividades: Dashboard de Panjiva

Desde el inicio del periodo de prácticas un proyecto del área designado por Arturo Payro, el ejecutivo de AIT, fue la creación de un documento madre en Excel que reuniera todos los reportes de importación y exportación de la región Caribe correspondientes al capítulo 24 extraídos de la plataforma Panjiva, con el fin de dar una visual simplificada del flujo comercial de la región a través de un dashboard para lograr la identificación y clasificación sencilla de países de origen de mercancía ilícita, países de tránsito y países destino de este contrabando para compartir los principales hallazgos con los pares de la región para posteriormente, hacer llegar esta información a autoridades.

La creación de este dashboard conllevó la sumatoria de esfuerzos entre personal BAT, residente en Jamaica y mi persona, por lo que, en el recorrido de las semanas fue necesario sostener diversos encuentros, de modo que fuese posible cruzar información entre las bases, para identificar principales consignatarios o importadores, remitentes o exportadores, así como marcas y dimensiones. Como resultado de este trabajo conjunto, se construyó el documento madre y una presentación en Power Point, que resumiera la

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

información del Excel, a modo de instructivo para las futuras personas que vayan a gestionar el insumo; De igual modo, además de ser enviado a cada ejecutivo de la región, dicho comprimido fue expuesto a mis ejecutivos del área con el objetivo de exaltar los hallazgos relevantes propios de AIT Colombia.

Fecha: 8 de octubre – 8 de noviembre

Actividades: Brainstorming y Dashboard de Aprehensiones AIT.

Como resultado de la comunicación cercana con las regiones de los otros países, proveniente de Honduras, se nos hizo la propuesta de implementar una estrategia interna llamada Brainstorming en aras de combatir la gestión anti-contrabando no solo desde nuestro departamento, sino desde otros frentes de BAT. Así que por ordenamiento del ejecutivo del área durante este periodo se me propuso hacerme a cargo de todo lo relacionado con la gestión de actividades para la realización de la sesión de brainstorming, como la coordinación de agendas, el diseño de las invitaciones y plantillas de formulario de ideas y posteriormente el *hosting* de la actividad misma.

Producto de la sesión llevada a cabo por teams, el área recibió un equivalente a 142 ideas por parte de los distintos departamentos sin embargo tras un proceso de filtración gestionada por el equipo de AIT, conformado hasta ese entonces por Santiago Plaza, Arturo Payro y mi persona, las ideas viables se resumieron a 54.

Para este mismo periodo, un cambio administrativo fue realizado. Santiago Plaza quien hasta entonces había ejercido el rol de line manager, fue trasladado al departamento de partnership entrando en su lugar Santiago Rivera, line manager proveniente de Marketing, quien se mantendría en su posición hasta la finalización de mis prácticas.

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

Finalmente, tras obtener las 54 ideas filtradas fue necesario realizar una segunda limpieza de iniciativas para definir la viabilidad final, el presupuesto necesario, el personal a accionar y el tiempo de emplazamiento por lo que se hizo necesario agendar una segunda ronda de reuniones con cada líder de cada departamento. Con la gestión coordinada por el área, de estas reuniones se seleccionaron para desarrollarse durante el 2022 un total de 11 ideas en pro de intensificar la lucha anti-contrabando desde otros frentes.

Adicional durante este periodo, se consolidó tras un mes y medio de trabajo el segundo documento madre a tratar a nivel nacional llamado “Dashboard de aprehensiones AIT”, desarrollado en Excel. En él, se resumieron todos los datos recolectados y provistos por los grupos operativos (ORCA, FND y POLFA) en materia de puntos de venta visitados, aprehensiones realizadas, establecimientos cerrados y cuantía en millones de cigarrillos de dichas aprehensiones que dieron como resultado, la generación mensual de posters regionales dirigidos, valga la redundancia, para los líderes de cada región de manera que de forma sencilla estos pudiesen contar con la visual del accionar de la autoridad en su zona para identificar más fácilmente las oportunidades de negocio.

Pues en palabras del ejecutivo del área, a mayores aprehensiones un espacio en el mercado es abierto, espacio de BAT debe ocupar.

Ciclo 3

Fecha: 8 de noviembre – 8 de diciembre

Actividades: Feria de internos y plan de mejora.

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

Tradicionalmente al finalizar cada semestre laboral, BAT tiene como tradición la realización de una feria de practicantes. Día en el cual, el interno de cada departamento expone frente a toda la compañía su gestión durante su labor de prácticas, así como su plan de mejora desde su área de influencia de manera didáctica a través de una presentación expuesta desde un atril en el bistró de la oficina central, lugar donde se lleva a cabo la transmisión en vivo para toda la compañía. Dada la ocasión y por parte de las actividades desarrolladas dentro del área, surge en este periodo la iniciativa de crear entonces dicha campaña de seguridad que englobara entre sus objetivos, los mismos del departamento desde todos los ángulos como parte de la propuesta de mi plan de mejora y proyecto a presentar en la Feria de Internos.

Para ello, inicio durante este mes todo el proceso de ideación y coordinación de bases con el área de comunicaciones, agencia de diseño y demás departamentos involucrados como se detalla anteriormente en este documento, dando como resultado al final del ciclo la campaña de seguridad a difundir ya construida, la cual fue expuesta durante la feria recibiendo una retroalimentación positiva por mis pares y líderes de otras áreas.

Cabe mencionar, que durante este ciclo se desarrollaron otras tareas menores propias del desarrollo de actividades de AIT. Como la generación de órdenes de compra, la actualización de dashboards contruidos, la generación de los informativos mensuales y la labor de apoyo al área del Caribe.

Fecha: 8 de diciembre – 8 de enero

Actividades: Abordaje del nuevo practicante y cierre de responsabilidades.

Durante este ciclo se dieron los frutos del trabajo de un mes entero, las primeras piezas

PLAN DE MEJORA EN AL ÁREA AIT

informativas empezaron a ser difundidas y los empleados tuvieron acceso a los módulos de enseñanza iniciales en Conecta2, cumpliendo gradualmente con los objetivos de publicación cronológica establecidos durante la planeación de la campaña. Así mismo el día 10 de diciembre el practicante para el primer semestre del 2022 entró oficialmente a la compañía para iniciar su periodo de capacitación y abordaje, por supuesto a mi cargo.

Para el momento de su llegada, la compañía se encontraba en fase de cierre por lo que las primeras dos semanas desde su ingreso estuvieron orientadas a capacitarse mayoritariamente en materia de tareas de contabilidad y legales, pues al estar terminando el año fiscal, fue necesario desde mi gestión dar cierre al presupuesto del área, provisionar con el apoyo de contabilidad el presupuesto excedente para el pago de responsabilidades pendientes para el año 2022 y presentar en una reunión final antes de la semana del 27 de Diciembre, los cambios presupuestales para el año siguiente. Adicional, varios de los contratos de AIT necesitaron algún tipo de manejo contractual, ya fuese renovación por vencimiento, modificación de tarifas o terminación de contratos, por lo que con el apoyo de Angie Mendoza, ejecutiva del área de legal, se llevó a cabo el surtimiento de los debidos procesos legales desde la valoración por parte del equipo de compras, el relacionamiento con proveedores para el cumplimiento de los cuestionarios a completar por políticas de la empresa, hasta la subida de requerimientos de contrato al equipo de legal para sus posteriores firmas.

Logrando al cierre de la primera semana hábil de enero, el cierre de agenda y responsabilidades tanto contractuales, contables, y demás con el área de AIT.

6.0 Referencias

British American Tobacco Colombia [BAT]. (2022). *¿Quiénes somos?*.

https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DOBUJHCS#:~:text=BAT%20es%20el%20grupo%20de,180%20pa%C3%ADses%20a%20nivel%20mundial.

British American Tobacco Colombia [BAT]. (2022). *Contáctanos*.

https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5G37.

Zapata, J., Sabogal, A., Montes, A., Rodríguez, G., & Castillo, J. (2012). *Contrabando de cigarrillos y tributación en Colombia*. Protabaco S.A.S compañía de la British American Tobacco (BAT). <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/158>

Portafolio. (2022). *Estos son los productos que más se contrabandean en Colombia*.

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/los-productos-que-mas-se-contrabandean-en-colombia-561705>

Portafolio. (2022). *En 5 años, Colombia ha perdido \$2,4 billones por cigarrillos*

ilegales. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/venta-de-cigarrillos-ilegales-en-colombia-dejan-deficit-en-impuesto-al-consumo-561257>

Phillip Morris International [PMI]. (2018). *El contrabando de cigarrillos y el crimen organizado en Colombia y Ecuador*. Instituto de ciencia política.

<https://doc.icpcolombia.org/investigacion/El-contrabando-de-cigarrillos-y-el-crimen-organizado-en-Colombia-y-Ecuador-PMI-ICP.pdf>

Federación Nacional de Departamentos [FND]. (2022). *El cigarrillo ilegal: un problema de contrabando y de seguridad*. <https://www.fnd.org.co/sala-de-prensa/sala-de-prensa/4549-el-cigarrillo-ilegal-un-problema-de-contrabando-y-de-seguridad.html>