

**Informe final de opción de Grado Práctica empresarial en la empresa
Acevedo Trading Group S.A.S (ATG)**

Nathalia Solano Romero

Informe final para optar el título de Negociadora Internacional

Director

Oscar Zambrano

Mg en Dirección de Empresas-MBA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativa y Contables

Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Dedico este informe a Dios y a mi familia por ser el motor de mi vida en pro del cumplimiento de mis metas en la vida para proyectarme como una gran profesional en el mercado actual.

Nathalia Solano Romero

Contenido

Introducción	11
1. Contexto de la práctica empresarial.....	12
1.1 Justificación.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2. Perfil de la empresa.....	14
2.1 Razón Social de la empresa.....	15
2.2 Objeto social de la empresa.....	15
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	16
2.4 Estructura organizacional.....	16
2.4.1 Misión de la empresa.....	16
2.4.2 Visión de la empresa.....	17
2.5 Aspectos económicos	18
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	18
2.5.2 Entorno microeconómico	21
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	26
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	27
3. Cargo y funciones desempeñadas	28
3.1 Cargo desempeñado	29
3.2 Funciones asignadas	29
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	30

4. Marco conceptual y normativo	31
4.1 Marco conceptual	31
4.2 Marco Normativo	33
5. Aportes	34
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	34
5.1.1 Identificación de la situación problémica	34
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	35
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	36
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	37
5.3 Plan de mejora.....	37
5.3.1 Resumen ejecutivo.....	37
5.3.2 Objetivos plan de mejora.....	37
5.3.3 Metas del plan de mejora.....	38
5.3.3.1 Eficiencia en la comunicación interdepartamental	38
5.3.3.2 Adopción del modelo de gestión	38
5.3.3.3 Proyectos completados a tiempo	38
5.3.3.4 Reducción en tiempo de coordinación entre producción y logística	39
5.3.3.5 Tasa de resolución de problemas interdepartamentales	39
5.3.3.6 Índice de satisfacción de stakeholders con el modelo	39
5.3.3.7 Mejora en la trazabilidad de productos.....	39
5.3.3.8 Tasa de cumplimiento de hitos del proyecto	40
5.4 Indicadores / Verificación	41
5.5 Recursos	44

5.5.1 Recursos tecnológicos	44
5.5.3 Recursos Humanos	44
6. Conclusiones	46
7. Recomendaciones	47
Referencias.....	49

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz Insumo-Producto</i>	244
Tabla 2. <i>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	255
Tabla 3. <i>Matriz Ansoff</i>	288
Tabla 4. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	2929
Tabla 5. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	300
Tabla 6. <i>Marco Normativo</i>	344
Tabla 7. <i>Acciones a contribuir</i>	366
Tabla 8. <i>Indicadores / Verificación</i>	411

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la empresa</i>	177
Figura 2. <i>Análisis PESTAL</i>	188
Figura 1. <i>Portafolio empresarial</i>	26
Figura 4. <i>Plan de actividades</i>	466

Resumen

En el presente informe se detallan las actividades realizadas durante la práctica empresarial llevada a cabo en Acevedo Trading Group S.A.S (ATG) a lo largo de un período de cuatro meses. El objetivo de este estudio es analizar los procesos de comercio exterior y gestión de riesgos en la empresa, y contribuyendo a la eficiencia operativa de la empresa en el mercado global. Acevedo Trading es una empresa certificada por BASC dedicada a la fabricación y comercialización internacional de cigarrillos, picaduras y otros productos relacionados con la industria del tabaco. El método utilizado incluyó la identificación de puntos críticos en los procesos de producción, empaque, embalaje y movilización de productos, así como un análisis exhaustivo de los procedimientos de trazabilidad durante el transporte de mercancías. Los resultados revelaron áreas de mejora que, al ser implementadas, mitigarán los riesgos de contaminación de la carga y asegurarán la integridad y seguridad de los productos conforme a los estándares establecidos. Las discusiones principales proponen mejoras concretas en los protocolos de trazabilidad, destacando la importancia de un sistema robusto que asegure la continuidad del cumplimiento normativo y la satisfacción del cliente. Este informe proporciona una visión integral de las operaciones de ATG y establece recomendaciones estratégicas para optimizar su funcionamiento en el ámbito del comercio exterior.

Palabras clave: Comercio exterior, gestión de riesgos, trazabilidad, normativas BASC, eficiencia operativa.

Abstract

In this report, the activities carried out during the internship at Acevedo Trading Group S.A.S (ATG) over a four-month period are detailed. The objective of this study is to analyze the processes of foreign trade and risk management in the company, contributing to its operational efficiency in the global market. Acevedo Trading is a BASC-certified company dedicated to the international manufacturing and marketing of cigarettes, tobacco cuts, and other products related to the tobacco industry. The method used included identifying critical points in the production, packaging, and transportation processes, as well as a thorough analysis of the traceability procedures during the transportation of goods. The results revealed areas for improvement that, when implemented, will mitigate the risks of cargo contamination and ensure the integrity and safety of the products according to established standards. The main discussions propose concrete improvements in the traceability protocols, highlighting the importance of a robust system that ensures compliance continuity and customer satisfaction. This report provides a comprehensive view of ATG's operations and establishes strategic recommendations to optimize its functioning in the field of foreign trade.

Keywords: Foreign trade, risk management, traceability, BASC regulations, operational efficiency.

Glosario

BASC (Business Alliance for Secure Commerce): es una certificación internacional que asegura que las empresas implementan estándares de seguridad en sus operaciones, especialmente importantes en sectores como el comercio internacional de productos sensibles como el tabaco. Acevedo Trading Group S.A.S está certificada por BASC, lo que garantiza que cumplen con estrictos protocolos de seguridad (Business Alliance, 2021).

Cigarrillos: son el producto principal fabricado y comercializado por Acevedo Trading Group S.A.S. Estos productos incluyen cigarrillos, picaduras y otros derivados del tabaco que son distribuidos a nivel internacional (Hernández et al., 2021).

Etiquetado: es el proceso de colocación de etiquetas en los productos para identificarlos y cumplir con los requisitos normativos locales e internacionales. En el caso de Acevedo Trading Group S.A.S, el etiquetado es crucial para asegurar que los productos de tabaco cumplan con todas las regulaciones legales y de seguridad requeridas en los mercados a los que se destinan (Hernández et al., 2021)

Inventarios: son registros detallados y controles de las existencias de productos que tiene Acevedo Trading Group S.A.S. Esto incluye el seguimiento de la entrada y salida de los productos, así como la gestión de niveles óptimos para satisfacer la demanda del mercado. Un eficaz sistema de inventarios es fundamental para asegurar la disponibilidad continua de productos y minimizar los costos de almacenamiento y obsolescencia (Corella & Olea, 2023)

Logística: en el contexto de Acevedo Trading Group S.A.S, la logística se refiere a la gestión integral de las operaciones relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de productos. Esto incluye la planificación de rutas, la gestión de inventarios, y la coordinación eficiente de los recursos para asegurar la entrega oportuna de los productos (Parra et al., 2022).

Introducción

En el presente informe se detallan las actividades y experiencias adquiridas durante la práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S (ATG), realizada a lo largo de un periodo de cuatro meses. ATG es una empresa de renombre que ha obtenido la certificación BASC, lo que subraya su compromiso con los estándares internacionales de seguridad y calidad en sus operaciones. Su enfoque principal se centra en la fabricación y comercialización internacional de productos derivados de la industria del tabaco, tales como cigarrillos, picaduras y otros productos relacionados. Además, la empresa se dedica a ofrecer una gama integral de servicios logísticos, que incluyen la administración de inventarios, recepción, empaque, etiquetado y acondicionamiento de mercancías.

Durante la práctica, se tuvo la oportunidad de involucrarse en diversas áreas operativas y administrativas dentro de la empresa, lo que permitió desarrollar una comprensión profunda de los procesos y estándares que rigen la industria del tabaco y la logística asociada. La experiencia incluyó la participación activa en las distintas etapas del flujo de trabajo, desde la recepción de materias primas hasta la distribución final de los productos.

Este informe busca ofrecer una visión detallada de las tareas ejecutadas, los desafíos enfrentados y las competencias adquiridas a lo largo de este tiempo en ATG. Se pretende no solo reflejar la contribución realizada al equipo, sino también proporcionar una evaluación crítica del aprendizaje obtenido y de cómo este se alinea con los objetivos y operaciones de la empresa. A través de esta práctica, he podido aplicar y ampliar los conocimientos teóricos en un entorno profesional dinámico y desafiante, contribuyendo a la optimización de procesos y a la mejora continua de las operaciones logísticas y de producción.

1. Contexto de la práctica empresarial

Durante la práctica en Acevedo Trading Group S.A.S., se desempeñó un papel fundamental dentro del plan de trabajo establecido. Se colaboró estrechamente con el Gerente de Comercio Exterior para revisar los procesos de producción, empaque, embalaje y movilización de productos, evaluando los riesgos y asegurando el cumplimiento estricto de las normas BASC para prevenir cualquier contaminación de la carga.

Además, hubo participación activamente en el análisis y apoyo al cumplimiento de la trazabilidad durante el transporte de mercancías, garantizando así la integridad y seguridad de los productos conforme a las regulaciones aplicables, contribuyendo significativamente al establecimiento de criterios para asociaciones comerciales con clientes, proveedores y terceros, alineados con el modelo de gestión de riesgos de la empresa y asegurando el cumplimiento de las normas de seguridad BASC.

Adicionalmente, se brindó apoyo en el control exhaustivo de la documentación requerida para las operaciones de comercio exterior, verificando meticulosamente que todos los documentos estuvieran debidamente sellados y firmados, asegurando la conformidad legal y operativa en cada transacción realizada por la organización.

Esta experiencia proporcionó una comprensión profunda de la importancia crucial de la seguridad y el cumplimiento normativo en el contexto del comercio internacional, en un entorno empresarial certificado por BASC como Acevedo Trading Group S.A.S.

1.1 Justificación

La decisión de realizar la práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S, surgió de la necesidad identificada por la empresa de fortalecer sus procesos, en el ámbito del comercio exterior y la gestión de riesgos bajo las normativas BASC. Dicho lo anterior esta oportunidad permitió la profundización en el campo del comercio internacional y la logística. Por otro lado, entender el funcionamiento de una empresa orientada al mercado global.

Elegir esta práctica como opción de grado fue motivado por el interés en aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad a situaciones prácticas del mundo laboral, permitiendo una transición efectiva entre la formación académica y el ejercicio profesional. A través de esta experiencia, se identificó una valiosa oportunidad para desarrollar y fortalecer competencias clave como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, habilidades fundamentales para enfrentar los retos del ámbito laboral. Además, el entorno dinámico y desafiante de la empresa permitió una interacción constante con diferentes áreas del negocio, facilitando una visión integral de los procesos organizacionales y fomentando la capacidad de adaptación a diversas situaciones. Esta práctica no solo representó un espacio de aprendizaje y crecimiento, sino también un escenario propicio para la toma de decisiones estratégicas y la aplicación de metodologías innovadoras en la resolución de problemas reales.

Su apuesta de valor durante la práctica se centró en ofrecer un enfoque analítico y proactivo en la revisión de procesos, buscando continuamente áreas de mejora y proponiendo soluciones que contribuyeran a la optimización de las operaciones de la empresa. Con un compromiso firme hacia el aprendizaje continuo y la innovación, aspiró no solo a fortalecer su formación profesional, sino también a aportar significativamente al crecimiento y desarrollo de Acevedo Trading Group S.A.S.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Optimizar la comunicación interdepartamental en Acevedo Trading Group S.A.S., para mejorar la coordinación entre las áreas de producción y logística para incrementar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante protocolos de trazabilidad del transporte de mercancías la demanda del mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar las barreras comunicativas entre los departamentos de producción y logística en Acevedo Trading Group S.A.S., para identificar los principales factores que afectan la coordinación y el flujo de información en los procesos operativos.

Diseñar estrategias y herramientas de comunicación interna que faciliten la interacción efectiva entre las áreas de producción y logística, para optimizar la transmisión de datos relevantes para el cumplimiento de los protocolos de trazabilidad del transporte de mercancías.

Evaluar el impacto de la mejora en la comunicación interdepartamental mediante el análisis de indicadores de eficiencia operativa, tiempos de respuesta y cumplimiento de la demanda del mercado, con el fin de proponer ajustes y mejoras continuas en los procesos organizacionales.

2. Perfil de la empresa

Para desarrollar este capítulo, se implementa una estructura organizada que aborda en un contexto de la organización, tanto su razón y objeto social como su ubicación.

Acevedo Trading Group S.A.S (ATG) es una empresa líder en la fabricación y comercialización internacional de cigarrillos, cigarros, picaduras y otros productos de la industria

del tabaco. Ubicada estratégicamente en Floridablanca, Santander, Colombia, ATG ofrece una amplia gama de servicios que incluyen logística integral, administración de inventarios, recepción, empaque, etiquetado y acondicionamiento de mercancías.

ATG se distingue como usuario industrial de bienes y servicios en Zona Franca Permanente Santander, lo que le permite operar con eficiencia y cumplir con los más altos estándares de calidad y cumplimiento normativo. La empresa también se especializa en servicios de maquila y diseño, además de otras actividades logísticas esenciales para el desarrollo óptimo de sus operaciones.

Con un compromiso firme hacia la excelencia y la innovación en cada etapa de su cadena de valor, Acevedo Trading Group S.A.S continúa siendo un referente en el sector, proporcionando soluciones integrales que satisfacen las necesidades de sus clientes tanto a nivel nacional como internacional.

2.1 Razón Social de la empresa

Acevedo Trading Group S.A.S (ATG) es una empresa calificada como usuario industrial de bienes y servicios, para ejercer operaciones en Zona Franca Permanente Santander (Voodoo, 2024).

2.2 Objeto social de la empresa

Acevedo Trading Group S.A.S (ATG) tiene como objeto prestar servicios a propios o terceros en actividades como maquila, diseño entre otras actividades logísticas, administración de inventarios, actividades necesarias o convenientes para el desarrollo de las operaciones como

recepción, manipulación, empaque, etiquetado, clasificación, custodia, acontecimiento, servicios de cargue y descargue de mercancías (Voodoo, 2024)

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

- Dirección: Km 3.981 Anillo Vial Rio Frio, Zona Franca Santander, Manzana E Lote 6. Bucaramanga, Santander.
- Jefe inmediato: Sergio Andres Gómez
- Correo electrónico: gestionhumana@atgzf.com - comercioexterior@atgzf.com
- Teléfono: 607-6374401 ext. 120

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se expone la organización interna de la empresa, su estructura y competencias principales.

2.4.1 Misión de la empresa

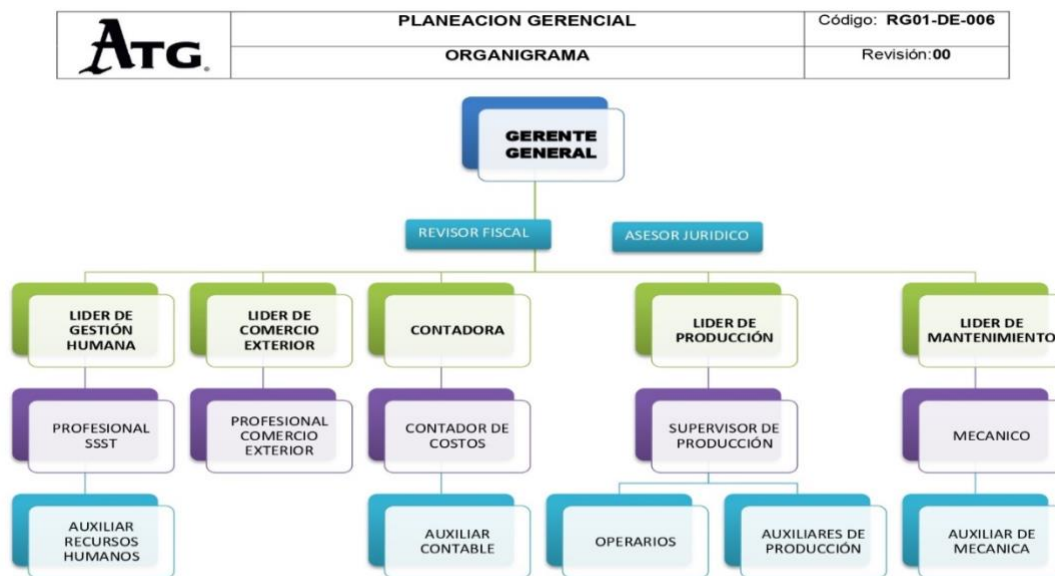
Priorizar el valor suministrado a los clientes, colaboradores y demás asociados de negocio a través de procesos altamente confiables, productos con elevados estándares de calidad que satisfagan la demanda, necesidades y preferencias en el mercado, asegurando precios competitivos, a fin de lograr la preferencia por nuestras marcas, liderando la prestación de servicio desde Zona Franca asumiendo un compromiso constante con la mejor continua, cumpliendo los requisitos legales acordes en territorio aduanero nacional y extranjero (Voodoo, 2024).

2.4.2 Visión de la empresa

Ser una compañía posicionada a nivel nacional e internacional en el mercado, alcanzando reconocimientos para el portafolio de productos y servicios desde zona franca, garantizando el desarrollo, bienestar del talento humano, la permanente innovación en tecnología y procesos enmarcados en métodos responsable, que aseguren la sustentabilidad del negocio en el tiempo (Voodoo, 2024).

A continuación, en la ilustración 1 se presenta el organigrama de la empresa con lo cual se destaca cada uno de los cargos de la misma y se ve como este comunicado el entorno empresarial por áreas.

Figura 1. Organigrama de la empresa



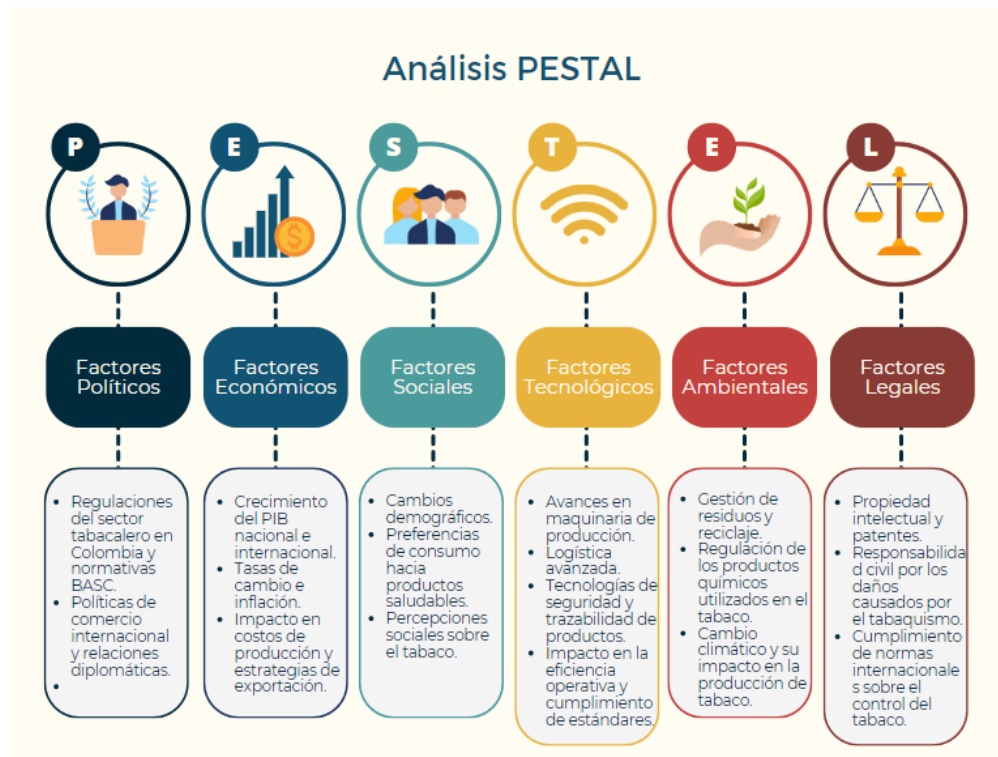
Nota: (Acevedo Trading Group S.A.S, 2004).

2.5 Aspectos económicos

A continuación, se refleja un análisis del entorno macroeconómico y microeconómico que impacta directamente en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG). Este análisis abarca desde las condiciones económicas globales que afectan las operaciones internacionales de ATG hasta los factores microeconómicos que influyen en sus estrategias comerciales y competitivas a nivel local e internacional.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Figura 2. Análisis PESTAL



Nota: la figura fue adaptada de (Acevedo Trading Group S.A.S).

- *Factores políticos:* de acuerdo a Raffo & Hernández, (2021), los factores políticos abarcan las políticas gubernamentales y regulatorias que afectan a ATG. En Colombia, la empresa se rige por las normativas del sector tabacalero, donde enfrenta impuestos que alcanzan hasta el 20% del valor del producto. Además, las políticas de comercio internacional y las normativas de seguridad, como las establecidas por la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), resultan esenciales. En 2023, el comercio internacional representó el 45% de los ingresos de ATG, reflejando el impacto de las políticas fiscales y las relaciones diplomáticas, que condicionan sus estrategias de exportación e importación, así como su acceso a mercados clave.
- *Factores económicos:* los factores económicos incluyen las condiciones macroeconómicas que inciden en ATG, como el crecimiento del PIB en Colombia, que fue del 2.9% en 2023, y en sus principales mercados de exportación. Las tasas de cambio, especialmente el dólar, que osciló entre COP 3,800 y COP 4,200 en el último año, junto con una inflación del 11.5%, son también factores relevantes. Estos elementos afectan la demanda de productos tabacaleros, que representaron el 15% del mercado de bienes de consumo en 2023, así como los costos de producción, que aumentaron un 7% debido a la inflación, y la viabilidad de expansión de ATG a nuevos mercados. Además, la estabilidad económica y las políticas monetarias impactan las decisiones financieras de ATG, que en 2023 destinó el 10% de sus ingresos a inversiones.
- *Factores socioculturales:* los factores sociales incluyen las tendencias demográficas, culturales y sociales que afectan el consumo de tabaco y las prácticas

comerciales de ATG. Aunque se estima que el 30% de la población colombiana es fumadora, la preferencia por productos más saludables ha reducido el consumo anual en un 2%. Los cambios en los hábitos de consumo y una disminución del 5% en la percepción favorable hacia el tabaco son aspectos clave para ATG en la formulación de sus estrategias de marketing y el cumplimiento de normativas sociales Raffo & Hernández, (2021).

- *Factores tecnológicos:* los factores tecnológicos abarcan las innovaciones que impactan la industria del tabaco y las operaciones de ATG, como avances en maquinaria de producción, que han reducido los tiempos de fabricación en un 15%, y sistemas logísticos avanzados, que han optimizado la cadena de suministro en un 20%. Además, ATG ha destinado el 8% de sus ingresos anuales a tecnologías de seguridad y trazabilidad de productos. La adopción tecnológica es fundamental para optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y cumplir con estándares internacionales de calidad y seguridad.
- *Factor ambiental:* el factor ambiental en la industria tabacalera examina la relación entre las actividades productivas y el entorno natural. Esto incluye la gestión de residuos y reciclaje, con el objetivo de reducir el impacto de los desechos generados, como las colillas que contaminan el ambiente. La regulación de productos químicos es también esencial para limitar el uso de sustancias nocivas en los productos de tabaco, las cuales afectan la salud pública y el ecosistema. Además, el cambio climático representa un desafío para la producción de tabaco, ya que modifica las condiciones en las zonas productoras, lo que puede reducir rendimientos y elevar costos.

- *Factor legal:* el factor legal abarca el marco normativo que regula la industria tabacalera tanto a nivel nacional como internacional. La propiedad intelectual y las patentes desempeñan un papel clave en la protección de marcas y diseños de productos de tabaco, permitiendo a las empresas conservar derechos sobre sus innovaciones. Además, las empresas del sector enfrentan responsabilidades civiles por los efectos en la salud derivados del consumo de sus productos, lo que puede llevar a litigios significativos. El cumplimiento de normas internacionales sobre control de tabaco, como restricciones en publicidad y etiquetado, es fundamental para una regulación eficaz de la industria, promoviendo la salud pública y el bienestar social.

A continuación, en la figura siguiente, se presenta un análisis PESTAL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, ambiental y legal) enfocado en el entorno en el que opera ATG. Esta herramienta permite identificar los factores externos clave que pueden afectar la estrategia y las operaciones de la empresa en el sector tabacalero. Cada cuadrante destaca los principales elementos a considerar en cada categoría, desde las regulaciones políticas y económicas hasta las tendencias socioculturales y los avances tecnológicos que pueden influir en el desempeño de la compañía.

2.5.2 Entorno microeconómico

- *Competencia en el mercado local e internacional:* la empresa ATG enfrenta una competencia significativa tanto a nivel local como internacional. En el mercado colombiano, la industria del tabaco es altamente competitiva, con varias empresas luchando por la participación en el mercado. A nivel internacional, ATG compete

con grandes fabricantes de tabaco, especialmente en mercados donde la demanda de cigarrillos y otros productos relacionados es alta. La capacidad de ATG para diferenciar sus productos mediante la calidad, precio y valor añadido, como servicios logísticos, es crucial para mantener y aumentar su participación de mercado.

- *Poder de negociación con proveedores y clientes:* el poder de negociación de ATG con sus proveedores y clientes es un factor determinante en su capacidad para mantener márgenes de beneficio saludables. Como usuario industrial en la Zona Franca Permanente Santander, ATG tiene acceso a beneficios fiscales y aduaneros que pueden mejorar su poder de negociación. Sin embargo, debe mantener relaciones estratégicas con proveedores clave de materia prima y tecnología, así como con clientes mayoristas y minoristas, para asegurar la estabilidad en la cadena de suministro y distribución.
- *Estructura de costos y eficiencia operativa:* la estructura de costos de ATG es influenciada por varios factores, incluyendo el costo de materias primas, energía, transporte y mano de obra. La ubicación estratégica en la Zona Franca Permanente Santander permite a ATG operar con costos relativamente bajos debido a los incentivos fiscales y aduaneros. Además, las inversiones en tecnología y mejoras en la eficiencia operativa han permitido a ATG reducir los costos de producción en un 7% durante el último año. Mantener un control estricto sobre los costos es esencial para garantizar la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- *Innovación y desarrollo de productos:* la capacidad de ATG para innovar y desarrollar nuevos productos es fundamental para mantenerse relevante en el

mercado del tabaco, que enfrenta desafíos debido a cambios en las preferencias del consumidor y a las regulaciones cada vez más estrictas. ATG ha enfocado sus esfuerzos en la investigación y desarrollo (I+D) para crear productos que respondan a las nuevas demandas del mercado, como opciones de tabaco con menor impacto en la salud o productos con características diferenciadoras en diseño y presentación. La innovación constante es un motor clave para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

- *Relaciones con el entorno regulatorio y normativo: la empresa ATG opera en un entorno altamente regulado, especialmente en lo que respecta a la fabricación y comercialización de productos de tabaco. El cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales es esencial para evitar sanciones y restricciones comerciales. ATG mantiene una política de cumplimiento estricto con las regulaciones, lo que incluye la adopción de las normas BASC y el seguimiento de las legislaciones sobre etiquetado, publicidad y distribución de productos de tabaco. La capacidad de ATG para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios y normativos le permite operar con seguridad en un mercado complejo y volátil.*

A continuación, en la tabla 1 se presenta la matriz Insumo-Producto es una herramienta analítica que permite a Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG) comprender las interrelaciones entre los diferentes insumos clave utilizados en sus operaciones y los productos finales que ofrece al mercado. Esta matriz proporciona una visión clara de cómo los cambios en los costos y disponibilidad de insumos pueden impactar en la producción y, en consecuencia, en los sectores económicos vinculados a su cadena de valor. En el contexto de ATG, esta matriz es fundamental

para identificar las áreas críticas donde las variaciones en el suministro o en los costos de los insumos pueden influir directamente en su capacidad de mantener una producción eficiente y rentable, así como para establecer estrategias de mitigación ante posibles riesgos.

Tabla 2. Matriz Insumo-Producto

Categoría	Insumos Clave	Productos Finales	Sectores Vinculados	Impacto de Cambios
Materia Prima	Tabaco crudo, papel de cigarrillos, filtros	Cigarrillos, cigarros, picaduras de tabaco	Agrícola (tabaco), Manufactura (filtros, papel, empaques)	Aumento de costos si suben los precios de la materia prima
Servicios Logísticos	Transporte, almacenamiento, distribución	Servicios de maquila, empaque, etiquetado para terceros	Servicios Logísticos y Transporte	Aumento de costos o mejora en márgenes según cambios en costos logísticos
Tecnología	Maquinaria avanzada, software de gestión, trazabilidad	Optimización de procesos y mejora en eficiencia	Tecnología de la Información, Fabricación de maquinaria	Reducción de tiempos de producción, mejora en eficiencia operativa

Nota: la tabla muestra la matriz de insumo-producto.

Por otro lado, en la siguiente tabla 2 se muestra la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que ATG utiliza para evaluar el entorno competitivo en el que opera.

Esta matriz examina las cinco fuerzas clave que pueden afectar la rentabilidad y la competitividad de la empresa: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. A través de este análisis, ATG puede identificar las áreas donde debe fortalecer sus estrategias para mantener y mejorar su posición en el mercado, asegurando su capacidad de competir eficazmente tanto a nivel nacional como internacional.

Tabla 3. *Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter*

Fuerza	Nivel	Descripción	Estrategias de ATG
Amenaza de Nuevos Entrantes	Baja	Barreras de entrada altas por regulaciones, costos iniciales elevados, cumplimiento de normas internacionales (BASC).	Mantener y fortalecer las ventajas competitivas derivadas de la operación en Zona Franca.
Poder de Negociación de Proveedores	Medio	Dependencia de proveedores de tabaco crudo, poder de negociación significativo en caso de escasez.	Diversificación de proveedores, negociación de contratos a largo plazo.
Poder de Negociación de los Clientes	Medio a Alto	Clientes mayoristas y minoristas tienen varias opciones en el mercado, lo que les otorga poder de negociación.	Diferenciación mediante calidad, servicio, y valor agregado.
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta	Creciente competencia de productos sustitutos (cigarrillos electrónicos, productos sin combustión) debido a preocupaciones de salud.	Innovación en productos, diversificación hacia productos de menor riesgo.
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta	Mercado altamente competitivo, múltiples actores en Colombia e internacionalmente.	Mejora continua en eficiencia, calidad, y relaciones con clientes.

Nota: en esta matriz podemos observar el estudio que se realiza a la empresa Acevedo Trading Group S.A.S para evaluar sus cinco fuerzas de Porter.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

A continuación, en la tabla 3 se observa el portafolio de productos y servicios que la empresa ofrece se encuentra lo siguiente

Figura 4. Portafolio empresarial

Productos	Descripción	Producto
Puros	Puro fino elaborado con una mezcla exclusiva de hojas seleccionadas. Capa importada con textura y colores definidos para una presentación ideal.	
Semipuros	Elaborados con una mezcla de diferentes tabacos criollos, nacionales e importados. Capa importada con textura y colores definidos para una presentación ideal.	
Cigarros	Elaborados por maestros artesanos con capa y capote de origen colombiano. Disponibles en diferentes formatos y presentaciones.	
Hebra para Cigarrillos hechos a mano	Bolsa de 250 g de tabaco Virginia, Burley, nacionales e importados para mezcla "American Blend". Tabaco negro y criollo para mezcla de sabor colombiano.	
Vena expandida	Venas nacionales e importadas procesadas para estructurar la mezcla de picaduras en cigarrillos, semipuros y cigarros.	
Polvo de tabaco	Partículas finas de tabaco Virginia y Burley utilizadas para la mezcla de productos derivados del tabaco.	

Nota: la figura fue elaborada teniendo en cuenta la página de la empresa (<https://atgzf.com/>).

Acevedo Trading Group S.A.S ofrece una gama completa de servicios logísticos para apoyar eficientemente las operaciones de sus clientes. Esto incluye la administración integral de inventarios, asegurando una gestión eficaz y precisa de los bienes almacenados. Además, proporcionan servicios de preservación y almacenaje, garantizando condiciones óptimas para la conservación de productos.

El proceso de recepción de mercancía está diseñado para ser ágil y efectivo, asegurando una correcta verificación y registro de todos los productos entrantes. Asimismo, ofrecen servicios completos de empaque, etiquetado y alistamiento de mercancía, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente para asegurar una presentación y preparación adecuadas para su distribución.

Dentro de sus instalaciones, disponen de servicio de montacargas especializado para operaciones dentro de la zona franca, facilitando el movimiento seguro y eficiente de productos. Este servicio está diseñado para optimizar las operaciones logísticas, asegurando una gestión fluida y segura de los inventarios en un entorno controlado y regulado.

Estos servicios logísticos se ofrecen con un enfoque en la calidad, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, apoyando a empresas en la gestión integral de sus cadenas de suministro y distribución.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Continuación en la tabla 4 se presentan estrategias proporciona un camino diferente para el crecimiento y la expansión de una empresa, permitiendo que se adapte a las dinámicas del mercado y responda a las necesidades cambiantes de los consumidores. La elección de una

estrategia dependerá de factores como los recursos disponibles, las condiciones del mercado y los objetivos de la empresa.

Tabla 3. Matriz Ansoff

Estrategia	Descripción	Ejemplo de Acción
Penetración de mercado	Aumentar la participación en el mercado actual con los productos existentes.	Implementar campañas de marketing para aumentar el consumo de productos tabacaleros en Colombia.
Desarrollo de mercado	Expandir los productos existentes a nuevos mercados o segmentos de clientes.	Explorar mercados internacionales donde ATG aún no tiene presencia, como Asia o Europa.
Desarrollo de producto	Introducir nuevos productos en el mercado actual.	Desarrollar productos de tabaco con características diferenciadoras, como opciones más saludables.
Diversificación	Entrar en nuevos mercados con nuevos productos.	Investigar y lanzar productos no tabacaleros que puedan complementar la oferta actual, como accesorios para fumadores.

Nota: en la tabla se puede observar la matriz Ansoff.

3. Cargo y funciones desempeñadas

A continuación, se expone un informe detallado sobre las actividades y funciones desempeñadas durante la práctica empresarial realizada en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG). Se describe el cargo ocupado y las funciones desempeñadas durante la práctica empresarial realizada en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG). Este análisis se enfoca en brindar un contexto sobre las responsabilidades asumidas, así como en evidenciar las competencias adquiridas en el ámbito de la gestión de riesgos y el comercio exterior en la industria del tabaco.

3.1 Cargo desempeñado

Durante la práctica, fue designado en el cargo de Asistente de Gestión de Comercio Exterior y Riesgos. Esta posición le permitió involucrarse directamente en los procesos operativos y administrativos de la empresa, contribuyendo al análisis y la mejora de las operaciones relacionadas con la logística y el cumplimiento normativo. La designación proporcionó un marco para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad y desarrollarlos en un entorno profesional, alineado con los estándares de la industria tabacalera y las normativas internacionales de comercio.

3.2 Funciones asignadas

A continuación, en la tabla 5 se presentan las funciones que fueron asignadas durante la práctica, las cuales abarcaron diversas áreas operativas y administrativas dentro de la empresa.

Tabla 4. *Listado de funciones y horas asignadas*

Nombre de la Función	Horas por semana
Análisis de procesos de comercio exterior	6
Identificación de puntos críticos en la producción	5
Revisión de protocolos de trazabilidad	5
Coordinación en la recepción de materias primas	6
Monitoreo de procedimientos de empaque y embalaje	5
Elaboración de informes sobre gestión de riesgos	5
Participación en reuniones de equipo	3
Capacitación en normativas BASC	3
Supervisión de la distribución de productos	5
Apoyo en la implementación de mejoras operativas	5
Total	48

Nota: la tabla muestra el listado de funciones asignadas por la empresa Acevedo Trading Group S.A.S.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Este apartado detalla los procesos, procedimientos y herramientas utilizados durante la práctica en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG), proporcionando un marco claro para entender cómo se interrelacionan en el contexto de la gestión de riesgos y comercio exterior en la industria del tabaco. A continuación, en la tabla 6 se presenta una tabla que relaciona los procesos asignados, sus respectivos procedimientos y las herramientas necesarias para cumplir con las actividades en la empresa

Tabla 5. *Procesos, procedimientos y herramientas*

Proceso	Procedimiento	Herramientas Necesarias
Análisis de procesos de comercio exterior	Recolección de datos, análisis de documentación, elaboración de informes	Software de gestión de datos, computadora, acceso a bases de datos
Identificación de puntos críticos en la producción	Inspección de la línea de producción, registro de hallazgos	Checklists, formularios de inspección, herramientas de medición
Revisión de protocolos de trazabilidad	Evaluación de registros de transporte y recepción de productos	Software de gestión de inventarios, documentos de trazabilidad
Coordinación en la recepción de materias primas	Verificación de calidad, registro de entradas	Sistemas de control de calidad, formularios de recepción
Monitoreo de procedimientos de empaque y embalaje	Supervisión del empaque, revisión de estándares de calidad	Guías de empaque, herramientas de medición
Elaboración de informes sobre gestión de riesgos	Análisis de datos, redacción de informes, presentación de hallazgos	Plantillas de informes, software de procesamiento de texto
Participación en reuniones de equipo	Preparación de agenda, toma de notas, seguimiento de acuerdos	Herramientas de comunicación, software de gestión de proyectos

Capacitación en normativas BASC	Asistencia a sesiones de capacitación, evaluación de conocimientos	Material didáctico, acceso a plataformas de capacitación
Supervisión de la distribución de productos	Verificación de rutas, control de entrega	Sistemas de seguimiento de envíos, documentación de transporte
Apoyo en la implementación de mejoras operativas	Reuniones de equipo, análisis de propuestas	Herramientas de análisis, software de gestión de proyectos

Nota: esta tabla muestra los procesos, procedimiento y herramienta realizados durante la práctica.

La tabla anterior resume cómo se interrelacionan los procesos, procedimientos y herramientas dentro de Acevedo Trading Group S.A.S. La adecuada implementación de estos elementos contribuye a la eficiencia operativa de la empresa y asegura el cumplimiento normativo en la industria tabacalera. La comprensión de estas relaciones también permitió al estudiante desarrollar habilidades prácticas y aplicar conocimientos teóricos en un entorno real.

4. Marco conceptual y normativo

El marco conceptual es fundamental para el entendimiento de los temas tratados durante la práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG). Este apartado aborda conceptos clave que sustentan la gestión de riesgos y el comercio exterior en la industria del tabaco. A continuación, se presentan cinco conceptos importantes, cada uno acompañado de su respectivo análisis.

4.1 Marco conceptual

- *Gestión de riesgos*: la gestión de riesgos es el proceso de identificar, evaluar y controlar factores que pueden afectar los objetivos de una organización. Para ATG, esta gestión es esencial para garantizar la seguridad de los productos en la cadena

de suministro, especialmente en la industria del tabaco, donde los riesgos abarcan problemas de calidad y posibles incumplimientos normativos. Contar con un sistema robusto de gestión de riesgos no solo protege a la empresa, sino que también asegura la satisfacción del cliente y el cumplimiento de estándares internacionales (Mesa et al., 2023).

- *Comercio exterior*: de acuerdo con Raffo & Hernández, (2021), El comercio exterior es el intercambio de bienes y servicios entre países. Para ATG, este intercambio es clave para expandir sus operaciones y comercializar productos tabacaleros en mercados internacionales. Comprender las dinámicas del comercio exterior permite a la empresa adaptarse a normativas locales e internacionales, optimizando sus procesos logísticos y de distribución.
- *Trazabilidad*: la trazabilidad es la capacidad de rastrear el origen, ubicación y movimiento de un producto en la cadena de suministro. En la industria tabacalera, resulta esencial para asegurar la calidad y el cumplimiento regulatorio. ATG debe establecer procedimientos que garanticen una trazabilidad efectiva, fomentando así la transparencia y la confianza del consumidor en sus productos (Raffo & Hernández, 2021).
- *Normativa BASC (Business Alliance for Secure Commerce)*: según, Business Alliance, (2021) la normativa BASC es un sistema que busca asegurar el comercio internacional mediante la implementación de estándares de seguridad y gestión de riesgos en la cadena logística. La certificación BASC es fundamental para ATG, ya que demuestra su compromiso con la seguridad y la confianza en sus operaciones.

El cumplimiento de esta normativa no solo protege los intereses de la empresa, sino que también mejora su imagen ante socios comerciales y clientes

- *Calidad en la industria del tabaco*: la calidad en la industria del tabaco se refiere a los estándares que deben cumplir los productos para ser aceptados en el mercado. Esto abarca no solo la calidad del producto final, sino también los procesos de producción, empaque y distribución. ATG debe centrarse en mantener altos estándares de calidad para garantizar su competitividad en el mercado internacional, lo que implica la capacitación continua del personal y la mejora constante de los procesos operativos (Peruga et al., 2022).

4.2 Marco Normativo

A continuación, en la tabla 7 se muestra el marco incluye normativas institucionales, nacionales e internacionales que influyen en el desarrollo de las funciones desempeñadas durante la práctica empresarial y en la elaboración de este informe. A continuación, se presentan cinco leyes colombianas significativas que se consideraron en el contexto de la práctica:

Tabla 6. Marco Normativo

Ley	Descripción
Ley 142 de 1994	Establece el régimen de servicios públicos domiciliarios en Colombia, regulando principios como eficiencia, continuidad y calidad en la prestación de servicios.
Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)	Regula las actividades comerciales en Colombia, incluyendo la constitución de empresas, contratación y responsabilidad empresarial. Proporciona un marco legal fundamental para el funcionamiento de ATG.
Ley 9 de 1979	Regula los aspectos sanitarios de los productos y servicios en Colombia, incluyendo la producción y comercialización de tabaco, estableciendo requisitos de calidad y seguridad.
Ley 1480 de 2011	Estatuto del Consumidor que protege los derechos de los consumidores, estableciendo principios de información clara, calidad de productos y responsabilidad del productor.
Ley 1776 de 2016	Prohíbe el consumo de productos de tabaco en espacios públicos y establece regulaciones sobre la publicidad y promoción de estos productos, protegiendo la salud pública.

Nota: en esta tabla se evidencia el marco normativo por el cual se rige la empresa.

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Este apartado presenta una propuesta de valor agregado a Acevedo Trading Group S.A.S. mediante la identificación de una problemática y el desarrollo de acciones concretas para su abordaje. Se describen los pasos, procedimientos y métodos empleados en este proceso, así como el impacto esperado.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante la práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S., se identificó una problemática relacionada con la falta de comunicación entre departamentos. Esta situación se evidenció en la falta de coordinación entre el área de producción y el departamento de logística, lo que generaba retrasos en la programación de envíos y en la disponibilidad de productos

terminados. Las falencias en la comunicación también ocasionaban confusiones sobre las prioridades de producción y la gestión de inventarios, afectando la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado y procesos de producción, empaque, embalaje y movilización.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Para abordar la problemática de la falta de comunicación, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. *Paso 1: Análisis de la comunicación interna.* Se realizó un diagnóstico de los canales de comunicación utilizados entre los departamentos de producción y logística, identificando fallas en la transmisión de información y los puntos de congestión en los procesos. análisis de los procedimientos de trazabilidad durante los transportes de mercancías, identificando áreas de mejora garantizando la integridad y seguridad de los productos conforme a los estándares establecidos.
- *Paso 2: Propuesta de un sistema de comunicación integrado.* Se propuso el diseño de un modelo de gestión de proyectos que incluyera herramientas para la coordinación y seguimiento de tareas entre departamentos y que en un futuro voluntariamente lo aplicaran, el cual se presenta en la tabla.

En la tabla 8, se muestra la acción de lo mencionado anteriormente y la descripción, así como el impacto esperado a tener.

Tabla 7. Acciones a contribuir

Acción	Descripción	Impacto esperado
Análisis de la comunicación interna	Diagnóstico de los canales y procesos de comunicación entre departamentos.	Identificación de barreras en la comunicación.
Diseño de un sistema de gestión	Propuesta de un sistema digital que facilite la coordinación de tareas y seguimiento de proyectos.	Mejora en la coordinación y disminución de retrasos.
Capacitación del personal	Talleres sobre herramientas digitales y la importancia de la comunicación efectiva.	Mayor colaboración y fluidez en la comunicación interna.
Evaluación continua	Establecimiento de métricas para evaluar la efectividad de la comunicación y revisiones periódicas para ajustes.	Optimización continua de los procesos de comunicación.

Nota: la tabla presenta el análisis ejecutado para plantear las acciones a contribuir.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Se identificó que la mejora en la comunicación interna entre los departamentos de producción y logística de Acevedo Trading Group S.A.S. puede contribuir significativamente a optimizar los procesos operativos de la empresa. La implementación de estrategias para fomentar una mejor colaboración y flujo de información podría ayudar a abordar la falencia observada, permitiendo una reducción en los retrasos de los envíos y una mayor satisfacción del cliente.

Además, se sugiere que la empresa considere aplicar estas ideas en el futuro. Al hacerlo, Acevedo Trading Group S.A.S. no solo podrá mejorar su eficiencia operativa, sino que también promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo, alineado con sus objetivos organizacionales y con los estándares de calidad requeridos en la industria tabacalera.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

A lo largo de la práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S., se adquirieron valiosos conocimientos, habilidades y destrezas que enriquecerán la futura integración en el mercado laboral. Se desarrolló una comprensión profunda de los procesos de comercio exterior y gestión de riesgos, lo que permitió fortalecer la capacidad de análisis crítico y la toma de decisiones informadas. Asimismo, se mejoraron las competencias en comunicación efectiva y trabajo en equipo al colaborar con diversos departamentos, lo que fomentó un entorno de cooperación. Además, la experiencia práctica brindó una visión integral de las normativas y estándares de calidad en la industria del tabaco, lo que resulta fundamental para desempeñarse con éxito en un entorno profesional. Estos aportes no solo enriquecen el perfil profesional, sino que también preparan para enfrentar los desafíos del sector con confianza y eficacia.

5.3 Plan de mejora

5.3.1 Resumen ejecutivo

Este plan de mejora se encuentra enfocado en optimizar los protocolos de trazabilidad durante el transporte de mercancías en Acevedo Trading Group S.A.S. Este plan tiene como objetivo principal proponer mejoras concretas que aseguren la integridad y seguridad de los productos, alineándose con los estándares establecidos en la industria.

5.3.2 Objetivos plan de mejora

- Optimizar los protocolos de trazabilidad en el transporte con propuestas específicas que garanticen la integridad y protección de los productos.

- Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación en los nuevos protocolos de trazabilidad para asegurar su adecuada aplicación.
- Implementar un sistema de retroalimentación continua que evalúe la efectividad de los protocolos y facilite su ajuste y perfeccionamiento.

5.3.3 Metas del plan de mejora

Basado en los aspectos identificados para mejorar, las metas del plan de mejora que se plantean son claras, específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

A continuación, se proponen las metas alineadas con los objetivos del plan.

5.3.3.1 Eficiencia en la comunicación interdepartamental

- Meta: Documentar la implementación de los nuevos protocolos de transporte, dentro de un plazo de 3 meses.
- Medición: Evaluar y verificar la implementación de los nuevos protocolos

5.3.3.2 Adopción del modelo de gestión

- Meta: Capacitar al 100% del personal involucrado en el nuevo modelo de gestión en un plazo de 4 meses.
- Medición: Realizar encuestas post-capacitación para medir la comprensión y aplicación del modelo (mínimo 85% de satisfacción y comprensión).

5.3.3.3 Proyectos completados a tiempo

- Meta: Lograr que el 90% de los proyectos planificados se completen dentro de los plazos establecidos durante el próximo año.
- Medición: Seguimiento mensual de cronogramas de proyectos y reporte de cumplimiento de tiempos.

5.3.3.4 Reducción en tiempo de coordinación entre producción y logística

- Meta: Reducir en un 20% el tiempo promedio de coordinación entre las áreas de producción y logística en un plazo de 6 meses.
- Medición: Comparar los tiempos de coordinación antes y después de la implementación de las mejoras mediante registros de reuniones y órdenes de trabajo.

5.3.3.5 Tasa de resolución de problemas interdepartamentales

- Meta: Incrementar la resolución efectiva de problemas interdepartamentales en un 25% en los próximos 6 meses.
- Medición: Registro y seguimiento de incidencias, comparando tasas de resolución exitosas antes y después del plan.

5.3.3.6 Índice de satisfacción de stakeholders con el modelo

- Meta: Alcanzar un 90% de satisfacción de los stakeholders internos y externos respecto al nuevo modelo de gestión, evaluado 6 meses después de su implementación.
- Medición: Encuestas de satisfacción y entrevistas semiestructuradas a stakeholders clave.

5.3.3.7 Mejora en la trazabilidad de productos

- Meta: Implementar un sistema de trazabilidad digital que permita rastrear el 100% de los productos críticos en un plazo de 5 meses.
- Medición: Análisis mensual de la retroalimentación y auditorías de trazabilidad de productos.

5.3.3.8 Tasa de cumplimiento de hitos del proyecto

- Meta: Asegurar que al menos el 85% de los hitos de todos los proyectos en curso se cumplan en las fechas planificadas durante el próximo año.
- Medición: Evaluaciones trimestrales de los hitos alcanzados versus los planificados.

5.4 Indicadores / Verificación

Tabla 8. Indicadores / Verificación

Indicadores	Medición	Meta	Resultado Bueno	Resultado Aceptable	Resultado Regular	Resultado Negativo
Eficiencia en la Comunicación Interdepartamental	Evaluar y verificar la implementación de los nuevos protocolos	Documentar la implementación de los nuevos protocolos de transporte, dentro de un plazo de 3 meses.	90% o más trabajadores satisfechos	Entre 75% y 89% trabajadores satisfechos	Entre 60% y 74% trabajadores satisfechos	Menos del 60% de trabajadores satisfechos
Adopción del Modelo de Gestión	Realizar encuestas post-capacitación para medir la comprensión y aplicación del modelo	Capacitar al 100% del personal involucrado en el nuevo modelo de gestión en un plazo de 4 meses.	Más del 80% de seguimiento post-respuesta	Entre 70% y 80% de seguimiento	Entre 60% y 70% de seguimiento	Menos del 60% de seguimiento
Proyectos Completados a Tiempo	Seguimiento mensual de cronogramas de proyectos y reporte de cumplimiento de tiempos.	Lograr que el 90% de los proyectos planificados se completen dentro de los plazos establecidos durante el próximo año.	Más del 90% de proyectos planificados se completen dentro de los plazos	Entre 75% y 90% de cumplimiento	Entre 60% y 75% de cumplimiento	Menos del 60% de cumplimiento

Indicadores	Medición	Meta	Resultado Bueno	Resultado Aceptable	Resultado Regular	Resultado Negativo
Reducción en Tiempo de Coordinación entre Producción y Logística	Comparar los tiempos de coordinación antes y después de la implementación de las mejoras mediante registros de reuniones y órdenes de trabajo.	Reducir en un 20% el tiempo promedio de coordinación entre las áreas de producción y logística en un plazo de 6 meses.	90% de reducción de tiempo	Entre 75% y 90% reducción de tiempo	Entre 60% y 75% en reducción de tiempo	Menos del 60% reducción de tiempo
Tasa de Resolución de Problemas Interdepartamentales	Registro y seguimiento de incidencias, comparando tasas de resolución exitosas antes y después del plan.	Incrementar la resolución efectiva de problemas interdepartamentales en un 25% en los próximos 6 meses.	90% de resolución de problemas efectiva	Entre 75% y 90% resolución de problemas efectiva	Entre 60% y 75% en resolución de problemas efectiva	Menos del 60% resolución de problemas efectiva
Índice de Satisfacción de Stakeholders con el Modelo	Encuestas de satisfacción y entrevistas semiestructuradas a stakeholders clave.	Alcanzar un 90% de satisfacción de los stakeholders internos y externos respecto al nuevo modelo de gestión, evaluado 6 meses	90% de satisfacción del modelo	Entre 75% y 90% satisfacción del modelo	Entre 60% y 75% en satisfacción del modelo	Menos del 60% satisfacción del modelo

Indicadores	Medición	Meta	Resultado Bueno	Resultado Aceptable	Resultado Regular	Resultado Negativo
		después de su implementación.				
Mejora en la Trazabilidad de Productos	Análisis mensual de la retroalimentación y auditorías de trazabilidad de productos.	Implementar un sistema de trazabilidad digital que permita rastrear el 100% de los productos críticos en un plazo de 5 meses.	90% de mejora en trazabilidad	Entre 75% y 90% en trazabilidad	Entre 60% y 75% en trazabilidad	Menos del 60% en trazabilidad
Tasa de Cumplimiento de Hitos del Proyecto	Evaluaciones trimestrales de los hitos alcanzados versus los planificados.	Asegurar que al menos el 85% de los hitos de todos los proyectos en curso se cumplan en las fechas planificadas durante el próximo año.	90% de cumplimiento	Entre 75% y 90% de cumplimiento	Entre 60% y 75% en cumplimiento	Menos del 60% en cumplimiento

Nota: en esta tabla evidenciamos el análisis aplicado para los indicadores de la empresa Acevedo Trading Group S.A.S

5.5 Recursos

Se requerirán diversos recursos que permitan llevar a cabo cada una de las acciones planificadas de manera efectiva. A continuación, se detallan los recursos necesarios:

5.5.1 Recursos tecnológicos

- Software de gestión de proyectos (como Asana, Trello, o Microsoft Project) para monitorear cumplimiento de hitos y tiempos.
- Sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para mejorar la trazabilidad de productos y coordinación entre producción y logística.
- Herramientas de encuestas online (Google Forms) para medir satisfacción de stakeholders y resultados de capacitación.
- Base de datos o CRM para registrar incidentes interdepartamentales y su resolución.
- Plataformas de comunicación interna (Teams, Slack) para mejorar la comunicación interdepartamental.

5.5.2 Recursos Financieros

- Presupuesto para capacitación (honorarios de instructores, materiales de formación).
- Inversión en software o licencias de herramientas de gestión y encuestas.
- Presupuesto para auditorías internas de trazabilidad y evaluación de resultados.

5.5.3 Recursos Humanos

- *Equipo de proyecto:* Líder de mejora continua, responsables de cada área (producción, logística, calidad, etc.).
- Especialistas en TI para implementar y mantener los sistemas tecnológicos.

- Personal de capacitación para formar a los empleados en el nuevo modelo de gestión.
- Analistas de datos para procesar resultados de medición de indicadores.

5.5.4 Materiales y documentación

- *Material de capacitación:* manuales, guías, presentaciones.
- *Equipos informáticos:* computadoras, tablets, o móviles para acceso a software y encuestas.
- *Espacios físicos:* salas de reuniones o capacitación (si es presencial).

Link del canvas:

https://www.canva.com/design/DAGQyhMFkVg/LJoiwM0adBS6ES_7QjIHCA/edit?utm_content=DAGQyhMFkVg&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Figura 4. Plan de actividades

Actividad (Semanal)	Fase 1				Fase 2					Fase 3					Fase 4				Fase 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Protocolos de trazabilidad durante el transporte																						
1. Realizar un análisis de los protocolos actuales																						
2. Identificar áreas de mejora y brechas																						
3. Implementar un sistema de seguimiento digital																						
Incrementar la capacitación del personal en los nuevos protocolos de trazabilidad																						
1. Desarrollar un programa de capacitación																						
2. Revisión sobre los nuevos protocolos																						
Establecer un sistema de retroalimentación sobre la efectividad de los protocolos implementados																						
1. Crear un canal de comunicación para el personal																						
2. Análisis mensual de la retroalimentación																						
3. Evaluar y ajustar los protocolos basados en la retroalimentación																						
Finalización																						

Nota: esta tabla demuestra las actividades desarrolladas durante las practicas.

6. Conclusiones

La práctica empresarial en Acevedo Trading Group S.A.S. (ATG) ha permitido identificar puntos críticos en los procesos de producción, empaque, embalaje y movilización de productos, elementos esenciales para mitigar los riesgos de contaminación de la carga. Este análisis exhaustivo no solo optimiza la eficiencia operativa al reducir desperdicios y retrabajos, sino que también asegura un flujo de trabajo más fluido, mejorando la productividad general. Al abordar estas áreas, ATG refuerza la confianza de los consumidores en la marca y sus productos, lo que es crucial en un mercado donde la percepción de calidad puede influir significativamente en las

decisiones de compra. Este enfoque proactivo hacia la mitigación de riesgos no solo eleva la reputación de la empresa, sino que también establece a ATG como un líder comprometido con la excelencia y la seguridad, lo que puede resultar en un crecimiento sostenido y en una mayor lealtad del cliente.

El examen de los procedimientos de trazabilidad durante el transporte de mercancías fue determinante para identificar áreas de mejora que garantizan la integridad y seguridad de los productos. Esta evaluación estableció un marco robusto que asegura el cumplimiento de los estándares, promoviendo así la transparencia y eficiencia en la cadena de suministro, lo que permite una gestión más efectiva de los riesgos.

Las propuestas de mejora en los protocolos de trazabilidad son cruciales para salvaguardar la integridad de los productos en tránsito. La optimización de estos protocolos facilitará una supervisión más eficaz y una respuesta inmediata ante cualquier irregularidad, contribuyendo a la protección de los productos y reafirmando el compromiso de ATG con la calidad y la satisfacción del cliente. Esto no solo consolida su posición como líder en el sector, sino que también establece un nuevo estándar de excelencia en la industria.

7. Recomendaciones

Se recomienda implementar un programa de capacitación continua para el personal, centrado en la identificación y gestión de riesgos en los procesos de producción, empaque, embalaje y movilización. Esto no solo aumentará la conciencia sobre los estándares de calidad e inocuidad, sino que también empoderará al equipo para tomar decisiones informadas y proactivas en la mitigación de riesgos. Además, se sugiere llevar a cabo talleres regulares para compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas, fomentando un ambiente de mejora continua.

Para optimizar la trazabilidad durante el transporte de mercancías, se propone adoptar tecnologías avanzadas de seguimiento y monitoreo en tiempo real, como sistemas GPS y RFID. Estas herramientas permitirán un monitoreo más preciso de la ubicación y condición de los productos en tránsito, facilitando una respuesta ágil ante cualquier incidente. Asimismo, se recomienda integrar estas tecnologías con un sistema de gestión de datos que permita analizar patrones y tendencias, contribuyendo así a una toma de decisiones informadas y a la optimización de la cadena de suministro.

Es fundamental realizar auditorías periódicas de los protocolos de trazabilidad para evaluar su efectividad y asegurar su cumplimiento con los estándares establecidos. Además, se debe establecer un sistema de retroalimentación que permita al personal involucrado compartir sus experiencias y sugerencias sobre los procedimientos. Esta retroalimentación facilitará la identificación de áreas de mejora y fomentará un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, contribuyendo a una cultura de mejora continua en la organización.

Referencias

- Business Alliance. (2021). *Quiénes somos* | *Business Alliance*. <https://www.wbasco.org/es/pagina-institucional/quienes-somos#:~:text=BASC%20%2DBusiness%20Alliance%20for%20Secure,los%20Estados%20Unidos%20de%20Am%C3%A9rica>.
- Corella, L. M. C., & Olea, J. O. (2023). Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 24(1), 1-10. <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2023.24.1.006>
- Hernández-Pérez, A., García-Gómez, L., Osio-Echánove, J., & Pérez-Padilla, R. (2021). Fumadores ocasionales y ligeros, prevalencia, importancia y alternativas de tratamiento. *NCT Neumología y Cirugía de Tórax*, 80(2), 89-93. <https://doi.org/10.35366/100988>
- Mesa, L. M., Acuña, O. A. E., Orozco, K. P. E., Moreno, J. R., & García, A. R. (2023). Determinantes de la gestión del riesgo en salud en el régimen subsidiado en Colombia: estudio cualitativo. *Salud UIS*, 55(1). <https://doi.org/10.18273/saluduis.55.e:23035>
- Parra, J. P., Villamizar, Y. A. N., & Serrano, M. y. S. (2022). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento: antecedentes y tendencias. *Ingeniería*, 27(2), e17043. <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>
- Peruga, A., Lozano, F. R., López, M. J., García, R. C., Nerín, I., Sureda, X., & Fernández, E. (2022). Los productos de tabaco calentado: nuevo reto en el control del tabaco. *Gaceta Sanitaria*, 36(1), 57-59. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.12.033>
- Raffo-López, L., & Hernández-García, E. A. (2021). Comercio internacional, prosperidad y desigualdad en la globalización. *APUNTES DEL CENES*, 40(71). <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11736>

Voodoo, S. (2024). *Zona Franca Santander* -Zona Franca Santander.

<https://www.zonafrancasantander.com/blog-11-m/336-nace-en-zona-franca-santander-el-comite-comercio-seguro-basc---zfsegura.htm>