



Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

**Plan de mejora práctica profesional: Hub digital de gestión del conocimiento para la
optimización de procesos de marketing en el clúster CCA de Philip Morris International**

Estudiante: Juan José Jiménez Suárez

Tutor: Jhon Edison Pulido

2026

RESUMEN

El informe documenta el proceso de práctica profesional desarrollado en el área de marketing de marca y contenido para cigarrillos de Philip Morris International (PMI), en Bogotá, Colombia, entre enero y junio de 2026.

Durante el diagnóstico inicial se identificaron tres ineficiencias operativas de carácter estructural: la ausencia de un repositorio centralizado para gestionar activos visuales y de marca; la dependencia de una cadena de para la validación normativa de campañas en cada país del clúster; y la falta de acceso en tiempo real a datos de mercado para la toma de decisiones estratégicas. Estas brechas no eran consecuencia de la falta de talento o recursos, sino del uso desarticulado de herramientas digitales ya disponibles dentro de la organización.

En respuesta a este diagnóstico, se diseñó e implementó parcialmente el SharePoint Hub Inteligente, una plataforma interna construida sobre Microsoft SharePoint, estructurada en tres módulos: el Repositorio Global de Marca, el Hub Legal y Normativo del Clúster CCA, y la sección de Soporte Operativo y Analítico. Al cierre de la práctica, el repositorio se encontraba parcialmente implementado y operativo; el hub legal, desarrollado como prototipo y pendiente de validación institucional por el área Legal; y los dashboards de análisis en Power BI, en fase de propuesta futura.

Se concluye que la centralización estratégica de información, apoyada en herramientas existentes, puede transformar de manera significativa la eficiencia operativa de un área de marketing en un entorno altamente regulado.

AGRADECIMIENTOS

Este proceso no habría sido posible sin el apoyo constante de mi familia. A mi papá Wilfredo Jiménez y a mi mamá Emilse Suárez, quienes estuvieron presentes en cada etapa de mi formación universitaria, motivándome a seguir adelante en los momentos difíciles y celebrando conmigo cada pequeño logro. Su apoyo incondicional fue siempre mi mayor impulso a continuar y finalizar mi carrera. A mi tía Diana, quien me acompañó con consejos, escucha y orientación a lo largo de este camino, y cuya experiencia fue una guía invaluable para navegarlo con más claridad y confianza.

En el ámbito profesional, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Erika Clausen, mi jefe inmediata en Philip Morris International, por confiar en mí desde el primer día, creer en mi potencial y darme la oportunidad de contribuir de manera real a los proyectos del área. A Laura Gutiérrez, nuestra jefa de equipo, por incluirme siempre en los proyectos, motivarme a participar activamente y hacerme sentir parte del equipo desde el principio. A mis compañeras Laura Castro y Leslie Guerrero, por su paciencia, generosidad y disposición para explicarme los procesos con detalle y acompañarme en el día a día de la práctica. Trabajar con ellas fue un aprendizaje constante.

INTRODUCCIÓN

El presente informe da cuenta del trabajo desarrollado durante la práctica profesional en el área de marketing de marca y contenido para cigarrillos de Philip Morris International (PMI), representada en Colombia a través de Coltabaco S. A. S. La práctica se realizó entre enero y junio de 2026, en el marco del clúster CCA, que articula las operaciones de 36 mercados bajo una dirección regional unificada. El área de marketing en la que se llevó a cabo la práctica es responsable de la gestión de materiales de campaña, lineamientos de marca, piezas visuales y herramientas de soporte para todos los mercados del clúster, lo que la convierte en un nodo crítico de la operación regional.

A lo largo del proceso, se identificaron tres brechas operativas que afectaban directamente la eficiencia del equipo. En primer lugar, la ausencia de un repositorio centralizado de activos visuales y de marca lo que generaba demoras y costos adicionales innecesarios. En segundo lugar, la validación normativa de campañas en cada país del clúster requería activar un ciclo de consultas que terminaba paralizando el desarrollo de las campañas. En tercer lugar, los datos de desempeño de marcas y posicionamiento de mercado no estaban disponibles de forma centralizada ni en tiempo real, lo que limitaba la capacidad del equipo para tomar decisiones.

Frente a este diagnóstico, se diseñó el SharePoint Hub Inteligente: una plataforma interna construida sobre Microsoft SharePoint, organizada en tres módulos complementarios.

El presente informe tiene cuatro propósitos: primero, documentar el diagnóstico de la situación inicial del área y las brechas identificadas; segundo, describir la arquitectura de la plataforma propuesta e implementada parcialmente; tercero, presentar los resultados observados y estimados durante el período de prueba del prototipo; y cuarto, formular recomendaciones orientadas a la institucionalización y escalamiento de la solución.

ÍNDICE

Resumen.....	2
Agradecimientos.....	3
Introducción	4
 PARTE II. La empresa.....	 6
1.1 Aspectos generales.....	6
1.1.1 Misión, visión y valores.....	6
1.1.2 Ubicación geográfica	7
1.1.3 Estructura organizativa	7
1.1.4 Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica.....	8
1.1.4.1 Análisis DOFA — Diagnóstico de la situación inicial	8
1.1.4.2.1 Fortalezas	9
1.1.4.2.2 Oportunidades	10
1.1.4.2.3 Debilidades	11
1.1.4.2.4 Amenazas	12
 PARTE III. Planteamiento del plan de mejora.....	 14
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.....	14
2.2 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales...	15
2.3 Objetivo general del informe de prácticas profesionales.....	18
2.3.1 Objetivos específicos	18
 PARTE IV. Contenido del plan de mejora.....	 19
3.1 Propuesta de mejora: SharePoint Hub Inteligente — Diseño de la plataforma...	19
3.1.1 Diagnóstico antes y después:	26
3.2 Conclusiones	32
3.3 Bibliografía	34
3.4 Anexos	35
 PARTE V. Seguimiento práctica profesional.....	 38
3.1 Programación de actividades realizadas en la organización	38
3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	40

HUB DIGITAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE MARKETING EN EL CLÚSTER CCA DE PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

PARTE II. LA EMPRESA

1.1 Aspectos generales

Philip Morris International (PMI), representada en Colombia a través de Coltabaco S. A. S., es una empresa del sector tabacalero reconocida a nivel mundial por su liderazgo en la industria del cigarrillo y por el proceso de transición hacia productos sin humo. La compañía comercializa marcas de amplio reconocimiento como Marlboro, Chesterfield y L&M, y ofrece adicionalmente productos sin humo como IQOS, Veev y Zyn. En términos estratégicos, la organización orienta su modelo de negocio hacia la transformación del portafolio de productos y el fortalecimiento de la innovación científica como eje diferenciador (Philip Morris International, s.f.).

1.1.1 Misión, visión y valores

De acuerdo con Philip Morris International (s.f.), la misión de la empresa consiste en entregar responsablemente productos sin humo, invertir en ciencia e innovación y evolucionar el modelo de negocio en beneficio de los consumidores, la sociedad y la organización misma. Una de sus metas estratégicas establece que más del 66 % de sus ingresos provengan de productos smoke-free para el año 2030.

La visión de la compañía se sintetiza en la construcción de un futuro libre de humo, a partir del liderazgo en la transición hacia productos de tabaco calentado y nicotina oral, sustentados por una inversión sostenida en investigación y desarrollo.

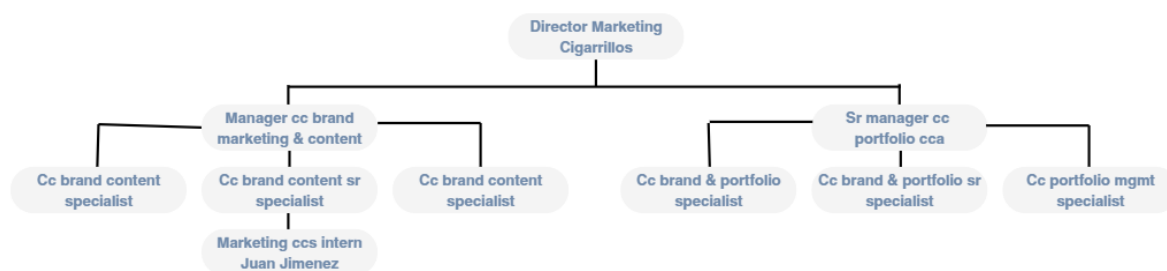
Los valores corporativos que orientan las operaciones de PMI son la integridad, la innovación, la sostenibilidad y la diversidad. Estos principios se reflejan en la manera en que la organización diseña sus procesos internos y proyecta su crecimiento estratégico.

1.1.2 Ubicación geográfica

Philip Morris International opera como empresa multinacional con presencia activa en 170 mercados globales, subsidiarias establecidas en aproximadamente 107 países y operaciones de distribución en 51 naciones. Su sede principal se encuentra en Suiza. En Colombia se encuentran los headquarters del cluster CCA precisamente en Bogotá en Cra 9 #101-67.

1.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizacional de Philip Morris International en Colombia opera bajo una jerarquía funcional que integra áreas estratégicas como Marketing, Finanzas, Asuntos Legales, External Affairs, Trade Marketing, Route to Market, Recursos Humanos y Operaciones Comerciales. En el ámbito regional, articula las operaciones de 36 mercados bajo una dirección regional unificada, lo que permite alinear estrategias de marca y operaciones comerciales a escala regional.



Fuente: Elaboración propia del mapa conceptual.

1.1.4 Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica

La práctica profesional se llevó a cabo en el departamento de marketing de marca y contenido para cigarrillos. Esta área desempeña una función crítica dentro de la organización, dado que es responsable de la organización, desarrollo y gestión de materiales para campañas publicitarias, lineamientos de marca, piezas visuales, contenidos internos y herramientas de apoyo para los distintos mercados del clúster CCA.

El trabajo en esta dependencia exige precisión, agilidad en la búsqueda y gestión de información, y actualización permanente, en especial por la naturaleza regulada del mercado de cigarrillos.

1.1.4.1 Análisis DOFA

Tabla 1

Matriz DOFA del área de marketing de marca y contenido para cigarrillos — Philip Morris International, clúster CCA

	POSITIVO (Ayuda a alcanzar objetivos)	NEGATIVO (Obstaculiza los objetivos)
INTERNO	FORTALEZAS Acceso al ecosistema Microsoft 365 (SharePoint, Power BI, Excel) se desarrolla	DEBILIDADES En el cluster CCA no cuenta con un sistema centralizado para gestionar activos visuales y recursos de marca.

	con sistemas actuales de la compañía. • Portafolio de marcas de alto reconocimiento (Marlboro, L&M, Chesterfield) con amplio inventario de activos visuales ya desarrollados y un mercado activo. • Equipo regional con experiencia en 36 mercados del clúster CCA y relaciones establecidas con Legal, External Affairs, gobiernos y agencias externas.	• Dependencia de personas específicas para localizar materiales de campañas anteriores, generando demoras operativas. • Falta de consulta directa del equipo de marketing a información legal y normativa por país. • Conocimiento organizacional no documentado: al rotar personal, el conocimiento se pierde.
EXTERNO	OPORTUNIDADES • Digitalización de procesos internos como práctica estándar en organizaciones multinacionales modernas. • Alineación regional del clúster CCA: uso compartido de recursos y lineamientos coherentes entre 36 mercados. • Potencial de integración con inteligencia artificial para búsqueda inteligente y alertas normativas automatizadas. • Visibilidad del área de marketing como referente interno de buenas prácticas en gestión del conocimiento.	AMENAZAS • Alta dependencia del equipo Legal y External Affairs para validar campañas, generando retrasos de varios días en el ciclo de producción. • Riesgo de incumplimiento regulatorio por trabajo con información normativa desactualizada. • Exposición de información clasificada si la plataforma no cuenta con controles de acceso y permisos bien definidos. • Frecuente actualización normativa en los 36 mercados del clúster, con alto riesgo de trabajar con regulaciones desactualizadas.

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico realizado durante la práctica profesional en Philip Morris International (enero–junio 2026).

1.1.4.2.1 Fortalezas

Una fortaleza determinante del área es que opera dentro de una multinacional con presencia en más de 170 mercados, lo que le proporciona acceso a recursos tecnológicos de alto nivel, herramientas digitales y licencias corporativas. La organización ya cuenta con el

ecosistema Microsoft 365, que incluye SharePoint, Power BI y Excel, las cuales constituyen la base tecnológica de la propuesta de mejora desarrollada en este informe.

Otra fortaleza relevante radica en que el área trabaja con marcas de alto reconocimiento global como Marlboro y L&M, lo que implica la existencia de un inventario significativo de activos visuales, lineamientos de marca y recursos de campaña previamente desarrollados. Esta condición supone que la propuesta no parte de cero, sino de la organización y centralización de un acervo que ya existe dentro de la empresa.

Finalmente, el equipo de marketing del clúster CCA cuenta con experiencia regional en 36 mercados y con relaciones de trabajo establecidas con otras áreas de la empresa, como Legal, External Affairs y agencias externas, lo que facilita la coordinación necesaria para implementar y sostener una plataforma de gestión del conocimiento como la propuesta en este informe.

1.1.4.2.2 Oportunidades

La oportunidad más inmediata para el área es el aprovechamiento estratégico de las herramientas tecnológicas ya disponibles dentro de la empresa. SharePoint, Power BI y Excel con macros forman parte del ecosistema de trabajo cotidiano de los empleados, y su integración articulada puede transformar de manera significativa la gestión de la información sin requerir inversiones adicionales en software ni procesos de adopción de nuevas plataformas.

En el contexto organizacional contemporáneo, la digitalización de procesos internos se ha consolidado como una práctica estándar en empresas multinacionales. La implementación formal de una base de datos centralizada y accesible posicionaría al área como referente interno de

buenas prácticas en gestión del conocimiento, contribuyendo a su visibilidad dentro de la organización.

La alineación regional del clúster CCA representa asimismo una oportunidad estratégica de alto impacto. Cuando todos los equipos de los 36 mercados acceden a los mismos recursos actualizados y a los mismos lineamientos, se reduce la posibilidad de que cada mercado opere de manera aislada o con versiones distintas de materiales y normas, lo que redundaría en mayor coherencia en la ejecución regional de campañas.

En el mediano plazo, la incorporación de inteligencia artificial y automatización puede complementar la plataforma propuesta, habilitando búsquedas inteligentes dentro del repositorio, alertas automáticas ante cambios normativos y análisis de patrones de uso de los contenidos disponibles.

1.1.4.2.3 Debilidades

La debilidad más crítica identificada en el área es la ausencia de un sistema centralizado para gestionar los activos visuales y de marca. Durante el desarrollo de la práctica se constató que, cada vez que un miembro del equipo necesitaba una imagen, un logo, una tipografía o un arte de campaña anterior, debía contactar directamente a la persona que había gestionado ese material en su momento. Cuando dicha persona no estaba disponible o no recordaba la ubicación exacta del archivo, la demora era inevitable. En varios casos, fue necesario solicitar el recurso a la agencia externa, lo que incrementaba el tiempo de respuesta y generaba costos adicionales por materiales que ya habían sido desarrollados internamente.

Una segunda debilidad de carácter estructural es que el área de marketing no cuenta con acceso directo a la información legal y normativa de los países en los que opera. Dado que las regulaciones del mercado de cigarrillos son dinámicas y varían significativamente entre países, el equipo no dispone de un documento de consulta actualizado que le permita resolver dudas normativas de manera autónoma. Esta situación genera una dependencia constante del área Legal, que actúa como intermediaria para responder preguntas que, en muchos casos, podrían resolverse con un instrumento de consulta bien estructurado.

Finalmente, se identificó que una proporción significativa del conocimiento operativo del área se encuentra concentrado en personas específicas y no está documentado de forma sistemática. Los procesos de rotación de personal, cambios de rol o salidas del equipo implican una pérdida real de conocimiento institucional, lo que representa un riesgo para la continuidad operativa.

1.1.4.2.4 Amenazas

La amenaza principal para la eficiencia operativa del área es la alta dependencia del equipo Legal y de External Affairs para la validación de campañas de marketing en cada país del clúster. El proceso estándar de consulta normativa sigue el siguiente flujo: el equipo de marketing identifica una duda regulatoria; esta es trasladada al área Legal según la complejidad del caso; y solo al cierre de ese ciclo se obtiene una respuesta. Este recorrido puede extenderse varios días, durante los cuales el desarrollo de la campaña queda suspendido, afectando los plazos de entrega y los compromisos con los canales de distribución.

Una amenaza derivada de la anterior es el riesgo de incumplimiento regulatorio. Cuando el equipo trabaja con información normativa desactualizada o incompleta, existe la posibilidad

de que una campaña se ejecute bajo criterios que no se ajustan a la legislación vigente en un país específico, lo que puede acarrear consecuencias legales y reputacionales para la organización.

Por último, el manejo de información clasificada dentro del área representa una amenaza adicional que debe ser considerada en el diseño de cualquier solución de centralización de información. Una plataforma con estructura de permisos deficiente podría exponer contenidos sensibles a usuarios no autorizados, lo que exige que el diseño de la solución incorpore desde el inicio una arquitectura de acceso segura y bien definida.

PARTE III. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

El diagnóstico realizado durante la práctica profesional en el área de marketing de marca y contenido para cigarrillos de Philip Morris International permitió identificar un conjunto de ineficiencias operativas de carácter estructural, vinculadas principalmente a la dispersión de la información y a la dependencia de intermediarios para acceder a recursos y validaciones que deberían estar disponibles de forma inmediata para el equipo.

La primera ineficiencia identificada corresponde a la inexistencia de un repositorio centralizado de activos visuales y de marca. En ausencia de esta herramienta, la localización de cualquier recurso (una imagen de campaña, un logo en formato correcto, una tipografía oficial) dependía enteramente de la disponibilidad y la memoria de la persona que previamente había gestionado dicho material. Esta situación generaba demoras operativas que, en algunos casos, afectaban los tiempos de entrega acordados con los canales de distribución, e inclusive para campañas de entrenamientos de nuevos productos de forma interna. Adicionalmente, la dependencia de la agencia externa para recuperar materiales ya desarrollados internamente implicaba costos adicionales por concepto de fees y retrasos en la producción.

La segunda ineficiencia se relaciona con el proceso de validación normativa para campañas de marketing. Si bien Philip Morris International dispone de lineamientos internos globales como el documento C4, la realidad operativa evidenció que el equipo de marketing no cuenta con acceso directo ni organizado a la información regulatoria específica de cada país del clúster CCA. Frente a cada duda, el flujo de consulta obligaba al equipo a iniciar una cadena de

comunicaciones que involucraba al área Legal y External Affairs que en algunos casos requería pasar por un filtro adicional de aprobación. Este proceso podía extenderse varios días, paralizando el avance de las campañas en curso.

Una tercera brecha detectada se refiere a la gestión de datos de mercado para la toma de decisiones. La información sobre el posicionamiento y desempeño de las marcas en el ciclo de vida del mercado (los llamados brand boards) no estaba disponible en tiempo real ni de forma centralizada. Obtenerla exigía acudir a personas específicas, lo que impedía al equipo actuar con agilidad ante oportunidades de mercado o frente a la dinámica de la competencia.

Con base en este diagnóstico, el planteamiento central del presente informe sostiene que el área de marketing de cigarrillos del clúster CCA de Philip Morris International requiere una plataforma interna construida en SharePoint que centralice los recursos visuales de marca, los lineamientos legales aplicables por país, los contenidos operativos del equipo y los tableros de análisis de mercado, con el propósito de reducir la dependencia de terceros, agilizar los procesos internos y mejorar la capacidad de toma de decisiones en la ejecución de campañas y estrategias de marketing.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales

Importancia

La relevancia de esta propuesta se fundamenta en la brecha existente entre la capacidad operativa real del área y su potencial de eficiencia, dado el ecosistema tecnológico disponible. Las ineficiencias identificadas no eran consecuencia de la falta de recursos humanos o

financieros, sino de la ausencia de una herramienta que estructurara y pusiera a disposición del equipo la información que ya existía dentro de la organización.

La implementación parcial de una plataforma en SharePoint, desarrollada durante la práctica, comenzó a transformar la lógica operativa del área: en lugar de depender de personas para acceder a materiales, el equipo accede a un sistema centralizado; en lugar de solicitar recursos a agencias externas, los descarga directamente desde el repositorio; y en lugar de esperar la respuesta del área Legal para resolver dudas normativas básicas, puede consultar un documento comparativo en construcción que cubre todos los países del clúster. Los resultados observados durante el período de prueba sugieren que esta transformación tiene un impacto directo en la productividad de entregas de campaña y en la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

Desde una perspectiva organizacional más amplia, la propuesta aporta valor al posicionar al área de marketing como un referente interno de buenas prácticas en gestión del conocimiento, contribuyendo a su visibilidad y reconocimiento dentro de la empresa.

Limitaciones

La primera limitación de la propuesta radica en que la actualización periódica de la información normativa por país continúa dependiendo de la coordinación con el área Legal. El equipo de marketing no tiene la competencia para determinar de forma unilateral el contenido jurídico del hub normativo; sin embargo, lo que cambia es que dicho proceso de validación se realiza una vez, de manera sistemática y documentada, en lugar de repetirse de manera fragmentada ante cada consulta puntual.

La segunda limitación corresponde a la carga inicial de implementación. La recopilación, organización y carga de todos los recursos en la plataforma requiere una inversión de tiempo y

esfuerzo significativa al comienzo del proceso, lo que puede representar un reto en un equipo con alta carga operativa regular.

Por último, la sostenibilidad de la plataforma exige disciplina organizacional y la definición de responsables claros para el mantenimiento de cada sección. Sin un modelo de gobernanza explícito, la herramienta corre el riesgo de perder vigencia con el tiempo.

Alcances

El alcance de este trabajo comprende el diseño de la arquitectura de la plataforma SharePoint, sus tres secciones principales, los procesos que resuelve, las herramientas de soporte y la gestión de la solución. Durante la práctica profesional se avanzó en la implementación parcial de la solución: el Repositorio Global de Marca (Sección 1) y las herramientas de seguimiento de BMR y control de órdenes de compra (Sección 3) se encuentran operativos en SharePoint y Excel respectivamente, y fueron utilizados de forma activa durante los Ciclos 3 y 4. El Hub Legal y Normativo (Sección 2) se desarrolló en versión prototipo, con el documento comparativo elaborado durante la práctica y pendiente de validación institucional formal por parte del área Legal. Los dashboards de análisis de uso de la plataforma en Power BI (parte de la Sección 3) corresponden a una propuesta de fase futura: su arquitectura fue diseñada durante la práctica, pero su implementación técnica requiere la participación formal del equipo de tecnología de la empresa y las aprobaciones institucionales correspondientes.

En términos geográficos, la propuesta cubre los 36 países que conforman el clúster CCA. La plataforma está diseñada para garantizar acceso simultáneo y sin restricciones geográficas para todos los empleados del área, independientemente del mercado desde el cual operen.

2.3 Objetivo general del informe de prácticas profesionales

Desarrollar la propuesta y el prototipo parcialmente implementado de una plataforma web interna en SharePoint para el área de marketing de cigarrillos del clúster CCA de Philip Morris International, que centralice los recursos visuales de marca, los lineamientos legales por país y los contenidos operativos y analíticos del equipo, con el fin de reducir la dependencia de terceros, agilizar los procesos internos y mejorar la eficiencia en la ejecución de campañas y estrategias de marketing en la región.

2.3.1 Objetivos específicos

- Implementar de forma parcial el repositorio global de recursos visuales y de marca que incluya SKUs, cajetillas, logos, tipografías y materiales de campañas anteriores de las marcas Marlboro y L&M, de modo que el equipo pueda acceder a los activos oficiales sin necesidad de intermediar con personas o agencias externas.
- Construir el prototipo del hub legal y normativo que compare el documento interno C4 con las regulaciones de publicidad y marketing de cigarrillos de los 36 países del clúster CCA, mediante un sistema de semaforización que facilite la consulta autónoma, y presentarlo al área Legal para su validación institucional.
- Establecer las herramientas de soporte operativo del área, seguimiento de BMR y control de órdenes de compra dentro de la plataforma, integrando Excel con macros y SharePoint, como base para la futura incorporación de dashboards en Power BI que garanticen la sostenibilidad y actualización continua de la solución.

PARTE IV. CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA

3.1 Propuesta de mejora: SharePoint Hub Inteligente

La propuesta de mejora consiste en el diseño e implementación parcial de un sitio web interno en SharePoint accesible para los empleados del área de marketing del clúster CCA de Philip Morris International. La plataforma responde de manera directa a las tres brechas identificadas durante el diagnóstico: la dispersión de activos de marca, la dependencia de intermediarios para validación normativa y la ausencia de datos actualizados para la toma de decisiones estratégicas.

La plataforma se estructura en tres grandes secciones, cada una diseñada para atender un problema operativo específico. La Tabla 2 describe la arquitectura de la solución, incluyendo el contenido de cada sección, el problema que resuelve, las herramientas de soporte recomendadas y el estado actual de implementación de cada módulo al cierre de la práctica profesional.

Tabla 2

Arquitectura del SharePoint Hub Inteligente — Secciones, contenido, herramientas y estado de implementación

Sección	Contenido principal	Problema que resuelve	Herramientas de soporte	Estado de implementación
Sección 1 Repositorio Global de Marca	Imágenes stock por marca, año y mercado. Códigos SKU. Cajetillas (frente, reverso, lateral). Logos oficiales en múltiples formatos. Materiales de campañas anteriores. Tipografías y guías de marca.	Dependencia de personas y agencias para acceder a activos ya existentes. Uso de materiales desactualizados.	SharePoint Excel con macros Power BI	Parcialmente implementado, módulo operativo en SharePoint desde el Ciclo 4.

Sección 2 Hub Legal y Normativo CCA	Tabla comparativa: documento C4 interno vs. regulaciones vigentes por país. Restricciones por tipo de pieza, canal y público. Health warnings y disclaimers por país, producto y audiencia. Cubre 36 países del clúster.	Demoras por cadena Marketing, Legal, External Affairs y respuesta. Riesgo de incumplimiento normativo.	SharePoint Documento maestro Aval de Legal	Prototipo, documento elaborado durante la práctica; pendiente de validación institucional formal por el área Legal.
Sección 3 Soporte Operativo y Analítico	Brand boards actualizados. Seguimiento de BMR (aprobaciones institucionales). Control de órdenes de compra. Dashboard de uso de la plataforma. Alertas automáticas de actualización de contenidos.	Información de desempeño de marcas dispersa. Falta de trazabilidad en aprobaciones y control financiero.	Excel con macros Power BI Flujos SharePoint	Mixto, herramientas Excel (BMR y órdenes de compra) operativas desde Ciclos 2–3; dashboards de uso de la plataforma en Power BI corresponden a propuesta de fase futura.

Nota. Elaboración propia. Las herramientas de soporte indicadas hacen parte del ecosistema Microsoft 365 disponible en Philip Morris International.

Como se observa en la Tabla 2, las tres secciones de la plataforma operan de manera complementaria, aunque se encuentran en distintas etapas de avance. La Figura 1 ilustra de forma esquemática la estructura propuesta y las relaciones entre sus componentes.

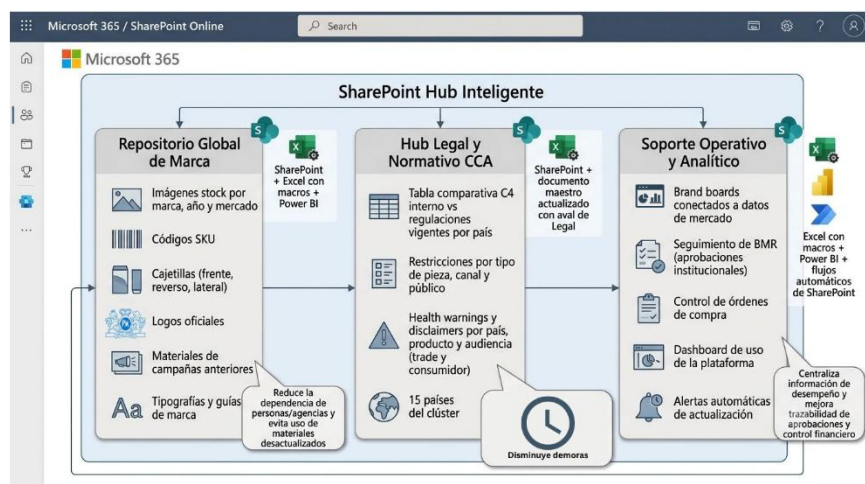


Figura 1

Estructura de la plataforma SharePoint Hub Inteligente

Nota. Elaboración propia. El diagrama representa la arquitectura de la solución propuesta y las relaciones entre sus tres secciones principales.

Sección 1: Repositorio Global de Marca

Esta sección surge de la necesidad concreta de eliminar la dependencia de personas y agencias externas para el acceso a activos visuales y de marca. Durante la práctica, la ausencia de un repositorio centralizado implicó que la búsqueda de materiales básicos (logos, imágenes de producto, tipografías) podía extenderse horas o días, y en ocasiones derivaba en solicitudes a la agencia externa, lo que generaba costos adicionales y demoras en la producción.

Este módulo fue implementado parcialmente durante el Ciclo 4 de la práctica. El repositorio centraliza los activos organizados por marca, campaña, año y mercado, e incluye: imágenes stock de las marcas Marlboro y L&M; códigos SKU para la identificación y descarga del contenido por mercado y formato; cajetillas en distintas versiones y alta resolución; logos oficiales en múltiples formatos; materiales de campañas anteriores; y tipografías con sus guías de uso. En los casos analizados durante el período de prueba, se observó una reducción significativa

del tiempo de acceso a recursos. Se proyecta que, al escalar la solución e institucionalizar el repositorio, esta mejora se mantendrá y potenciará para todos los mercados del clúster.

Sección 2: Hub Legal y Normativo del Clúster CCA

Esta sección aborda la ineficiencia más costosa en términos de tiempo del área: la validación normativa para campañas de marketing de cigarrillos. Es preciso subrayar que la problemática no radica en una deficiencia de conocimiento jurídico por parte de la empresa. Philip Morris International cuenta con equipos legales sólidos y con documentos internos como el C4, que establece lineamientos globales sobre lo que es posible y lo que no en comunicaciones de cigarrillos. La brecha real reside en el proceso de consulta: cuando el equipo de marketing identifica una duda normativa, debe activar una cadena de comunicaciones que involucra al área Legal, que coordina con External Affairs o asesores externos. Ese ciclo puede extenderse varios días, durante los cuales el desarrollo de la campaña queda en pausa.

El hub legal se desarrolló en versión prototipo durante la práctica. El documento comparativo, que pone lado a lado lo que establece el C4 interno y lo que determina la legislación vigente de cada uno de los 36 países del clúster, fue construido y utilizado experimentalmente durante los Ciclos 3 y 4. Los resultados sugieren que la disponibilidad de este instrumento puede reducir significativamente la frecuencia con que el equipo de marketing debe activar el ciclo de consulta con Legal para preguntas básicas. Sin embargo, para que el hub sea considerado una fuente oficial de consulta, requiere validación formal por parte del área Legal y External Affairs, lo que constituye el paso siguiente en el proceso de institucionalización.

La Tabla 3 presenta un modelo ilustrativo del hub comparativo. Esta estructura permite al equipo de marketing resolver las dudas regulatorias más frecuentes sin necesidad de iniciar una nueva cadena de consultas en cada campaña.

Tabla 3

Modelo ilustrativo del Hub Legal y Normativo — Comparativo C4 interno vs. regulaciones nacionales, clúster CCA (versión prototipo)

Aspecto regulatorio	Lineamiento C4 (interno PMI)	Ejemplo: Colombia	Ejemplo: Guatemala	Ejemplo: Rep. Dominicana	Semaforización
Uso de imágenes del producto en materiales de comunicación	Permitido con advertencias sanitarias visibles y de tamaño mínimo requerido.	Regulado por Ley 1335/2009. Advertencias obligatorias en el 30% del área de la pieza.	Restricciones adicionales según Decreto 74-2008 para publicidad en puntos de venta.	Normativa local exige advertencias en español adaptadas al mercado caribeño.	VERDE: viable con advertencias AMAR: revisión Legal ROJO: no permitido
Comunicación dirigida a consumidor final en punto de venta	Solo en canales autorizados (trade). Prohibida comunicación masiva al consumidor.	Restringida a tiendas especializadas bajo normativa de espacios libres de humo.	Permitida en canales mayoristas con formato específico aprobado.	Permitida en distribuidores autorizados bajo lineamientos sanitarios locales.	VERDE / según canal

Nota. Modelo de elaboración propia. El contenido de este prototipo fue construido durante la práctica profesional y requiere validación institucional por parte del área Legal de Philip Morris International en coordinación con External Affairs para cada uno de los 36 países del clúster antes de su uso formal.

Sección 3: Soporte Operativo y Analítico

La tercera sección garantiza la sostenibilidad y utilidad de la plataforma en el tiempo. Está compuesta por tres componentes en distintas etapas de avance. En primer lugar, las herramientas de seguimiento de aprobaciones (BMR) y de control de órdenes de compra desarrolladas en Excel con integración a SharePoint, se encuentran operativas desde los Ciclos 2

y 3 respectivamente, y en los casos gestionados a través de ellas se logró trazabilidad completa del proceso. En segundo lugar, los brand boards actualizados fueron cargados al repositorio SharePoint durante el Ciclo 4 y están accesibles para el equipo. En tercer lugar, la conexión dinámica con Power BI para dashboards de análisis de uso de la plataforma y de desempeño de marcas constituye una propuesta de fase futura: su arquitectura fue diseñada durante la práctica, pero su implementación técnica requiere la participación del equipo de tecnología de la empresa. Se proyecta que, una vez implementados, estos dashboards permitirán identificar oportunidades de mercado y orientar decisiones de campaña con base en datos actualizados en tiempo real.

Se recomienda definir roles explícitos dentro del equipo: un responsable del repositorio de marca, un responsable del hub legal en coordinación con el área Legal, y un administrador de la sección analítica. La Tabla 4 presenta la matriz de gobernanza propuesta, con roles, frecuencias de actualización, riesgos y mecanismos de control sugeridos.

Tabla 4
Matriz de gobernanza del SharePoint Hub Inteligente — Roles, frecuencias de actualización, riesgos y controles

Repositorio Global de Marca (Sección 1)	Profesional de contenido del área de marketing / Coordinador de marca regional.	Mensual o al lanzamiento de nuevas campañas o materiales.	Uso de activos desactualizados en campañas. Regresión a la dependencia de agencias externas para recuperar materiales. Riesgo de incoherencia visual entre mercados.	Alerta automática en SharePoint al cumplirse 30 días sin modificaciones en cada carpeta. Checklist mensual de actualización asignado al responsable de contenido.

Hub Legal y Normativo CCA (Sección 2)	Área Legal de Philip Morris en coordinación con External Affairs por país del clúster.	Semestral como mínimo; inmediata ante cambios regulatorios en alguno de los 36 países.	Riesgo de incumplimiento regulatorio al trabajar con normas desactualizadas. Posibles consecuencias legales y reputacionales para la compañía en un mercado regulado.	Flujo de aprobación en SharePoint para cada actualización, con firma digital del área Legal. Suscripción del área a alertas de cambios regulatorios de los 36 mercados. Revisión semestral programada con Legal y External Affairs.
Herramienta de seguimiento BMR (Sección 3 — Excel/Power BI)	Practicante o analista de contenido del área; supervisado por el coordinador del área.	Actualización por proyecto: cada vez que un BMR avanza de etapa o recibe respuesta.	Pérdida de trazabilidad en el pipeline de aprobaciones. Regresión al seguimiento por correo electrónico, con riesgo de omisiones y consultas repetidas al líder.	Flujos automáticos de notificación en SharePoint al cambiar el estado de un BMR. Revisión semanal del dashboard de estado por parte del coordinador del área.
Herramienta de control de órdenes de compra (Sección 3 — Excel)	Practicante o analista de marketing asignado a la gestión financiera del área.	Actualización continua: al crear, modificar o cerrar cada orden de compra.	Vencimiento de plazos de pago no atendidos. Pérdida de información financiera del área. Posibles sobrecostos por falta de planificación.	Alerta automática en Excel/SharePoint para órdenes próximas a vencer (7 y 3 días antes). Revisión quincenal de la herramienta con el área de finanzas.
Dashboards de uso de la plataforma (Power BI — propuesta futura)	Administrador de sistemas o analista de datos (requiere integración con el equipo de tecnología de PMI).	Automática (conexión en tiempo real) una vez implementado formalmente.	Sin este módulo, la medición del uso e impacto de la plataforma es manual y subjetiva. Dificulta la toma de decisiones sobre mejoras y	Definir KPIs de uso de la plataforma (visitas por sección, descargas, países activos) antes de la implementación formal. Asignar

			priorización de contenidos.	revisión trimestral del dashboard al coordinador del área.
--	--	--	-----------------------------	--

Nota. Elaboración propia. La distribución de responsabilidades propuesta puede integrarse a las rutinas de trabajo existentes del área sin representar una carga adicional significativa para el equipo.

3.1.1 Diagnóstico antes y después: resultados del prototipo parcialmente implementado

El siguiente análisis comparativo sintetiza el estado de los principales procesos del área durante los Ciclos 1–3 (período de referencia, sin la plataforma) y durante los Ciclos 3–4 (período de prueba del prototipo). Como se observa en la Tabla 5, los módulos operativos del SharePoint Hub Inteligente evidenciaron mejoras en dimensiones críticas del área de marketing, con impactos de distinto alcance según el nivel de implementación de cada componente.

Contexto de medición de resultados

Las estimaciones presentadas en las Tablas 5 y 6 se obtuvieron a partir del análisis comparativo de aproximadamente 30 campañas gestionadas por el clúster CCA durante el período de práctica profesional (enero–junio 2026).

Período de referencia (antes): meses de enero, febrero y marzo de 2026 (Ciclos 1, 2 y 3), cuando las herramientas del repositorio aún no existían o estaban en fase de construcción.

Período de comparación (después): meses de abril, mayo y hasta el 6 de junio de 2026 (Ciclo 4), durante los cuales el repositorio y las herramientas de seguimiento ya se encontraban operativos en versión de prototipo parcial.

Los indicadores cuantitativos (tiempos y porcentajes de productividad) son estimaciones derivadas del comportamiento observado en el prototipo. Dada la naturaleza de prototipo parcial de la solución, estos resultados deben interpretarse como indicadores del potencial de mejora de la plataforma, no como resultados definitivos de una implementación institucional completa.

Se proyecta que, al escalar e institucionalizar la solución, los resultados observados en el período de prueba se mantendrán o mejorarán para el total del clúster.

Tabla 5
Diagnóstico comparativo de procesos del área de marketing — período de referencia (Ciclos 1–3) vs. período de prototipo (Ciclo 4)

Proceso / Área de mejora	Situación anterior (Ciclos 1–3, ene.–mar. 2026)	Situación durante el período de prototipo (Ciclos 3–4, abr.–jun. 2026)	Impacto observado y alcance del prototipo
Acceso a activos visuales y de marca	El equipo debía contactar a la persona que gestionó el material. En varios casos se solicitó a la agencia externa, incrementando tiempos y costos.	Los activos están organizados en el repositorio SharePoint por marca, campaña, año y mercado. El equipo los descarga directamente en minutos.	Módulo implementado y en uso activo desde el Ciclo 4. Reducción de tiempo de búsqueda evidenciada en los casos analizados durante el período de prueba.
Validación normativa para campañas	El equipo debía consultar a Legal y External Affairs. El proceso podía tardar varios días.	El hub legal (en versión prototipo) contiene la comparación entre el C4 y la regulación vigente de cada país. Consultas básicas se resolvieron de forma más ágil durante la práctica.	Módulo en prototipo, pendiente de validación institucional por Legal. Los resultados de agilización corresponden al uso experimental del documento durante la práctica.
Seguimiento de aprobaciones (BMR)	El seguimiento se realizaba por correo electrónico, lo que generaba pérdida de	Herramienta Excel-Power BI-SharePoint operativa desde el Ciclo 2, con	Módulo implementado y en uso activo desde el Ciclo 2. Trazabilidad del 100% alcanzada para los

	información, falta de trazabilidad y consultas repetidas al líder del área.	visualización en tiempo real del estado de cada aprobación incluida en el sistema.	BMR gestionados a través de la herramienta durante la práctica.
Control de órdenes de compra	No existía un sistema de trazabilidad centralizado. Los plazos vencían y la información se extraviaba con frecuencia.	Herramienta Excel con vínculos e integración SharePoint, operativa desde el Ciclo 3, con consulta de estado de pagos, fechas, proveedores y centros de costos.	Módulo implementado y en uso activo. Reducción de vencimientos no atendidos evidenciada durante el período de prueba.
Gestión de brand boards y datos de mercado	La información estaba dispersa y se obtenía consultando a personas específicas, sin acceso en tiempo real.	Los brand boards se integraron al repositorio SharePoint durante el Ciclo 4. La conexión dinámica con Power BI para análisis de tendencias corresponde a una propuesta de fase futura.	Brand boards cargados y accesibles: implementado parcialmente. Dashboards de análisis de mercado en Power BI: propuesta futura, no implementada durante la práctica.

Nota. Elaboración propia. La columna 'situación durante el período de prototipo' refleja los resultados observados en el uso activo de los módulos implementados durante los Ciclos 3–4.

El indicador de mayor impacto operativo observado durante el período de prueba es la reducción del tiempo de entrega de materiales de campaña al canal de distribución. Según los datos analizados en las campañas del período, este tiempo pasó de un promedio de 30–50 días (media estimada: 35 días) en el período de referencia, a un rango de 7–15 días (media estimada: 10 días) durante el período de prototipo, lo que representa una reducción estimada del 67 % en el ciclo de producción. En los proyectos más sencillos se alcanzaron tiempos de entrega iguales o inferiores a 7 días; en proyectos de mayor complejidad el rango se situó entre 10 y 15 días. Cabe destacar que los tiempos propios de la agencia creativa (brief, propuesta, ajustes y revisión final)

son inherentes al proceso y no eliminables. La Figura 2 ilustra la comparación de los indicadores clave antes y durante el período de prototipo.

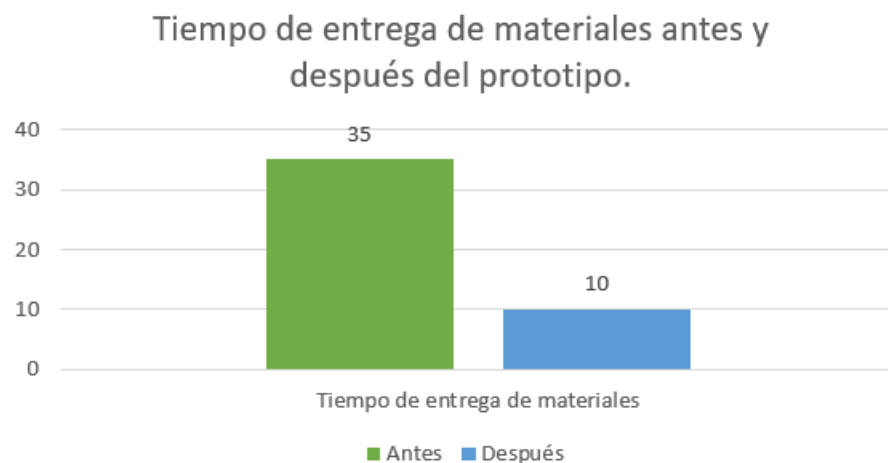
Tabla 6

Indicadores de impacto operativo estimados — Período de referencia vs. período de prototipo parcialmente implementado

Indicador	Valor anterior (ene.–mar. 2026)	Valor durante prototipo (abr.–jun. 2026)	Variación estimada	Alcance y metodología de medición	Tipo
Tiempo de entrega de materiales de campaña al canal	30–50 días (promedio: 35 días)	7–15 días (promedio: 10 días)	Estimado: - 71% promedio	Comparación de tiempos registrados en 30 campañas del clúster. En proyectos sencillos se alcanzaron ≤ 7 días; en proyectos robustos el rango fue de 10–15 días. Los tiempos de la agencia (brief, ajustes, revisión final) son inherentes al proceso y no eliminables.	Cuantitativo (estimado)
Autonomía en consultas legales básicas	Baja: cadena Marketing-Legal-External Affairs	Mayor: consultas básicas resueltas con el documento prototipo durante la práctica	Mejora observada en período de prueba en reducción de tiempo y baja probabilidad de conflicto legal	Resultado del uso experimental del hub legal (prototipo) durante los Ciclos 3–4. No extrapolable hasta validación institucional formal.	Cualitativo

Dependencia de agencias para acceso a activos de marca	Alta: contacto frecuente con agencia para recuperar logos y artes ya desarrollados generando mucho comeback	Reducida: repositorio centralizado con acceso directo a activos oficiales	Reducción significativa observada	Módulo implementado y en uso activo. Resultado verificable en los casos gestionados durante el Ciclo 4.	Cualitativo
Trazabilidad del proceso de aprobaciones (BMR)	Nula: seguimiento por correo sin registro centralizado	100% para los BMR gestionados en la herramienta	De 0% a 100% (en herramienta)	El 100% de trazabilidad se refiere exclusivamente a los BMR incluidos dentro de la herramienta durante el período de práctica. No necesariamente cubre todos los BMR de la compañía hasta una implementación institucional completa.	Cuantitativo / Cualitativo

Nota. Elaboración propia. Todos los valores cuantitativos son estimaciones derivadas del análisis de ~30 campañas del clúster CCA durante el período de práctica (enero–junio 2026). Se trata de indicadores del potencial de mejora de la solución, no de resultados definitivos de una implementación institucional completa. La metodología de cálculo de cada indicador se describe en la columna 'Alcance y metodología de medición'.



Concepto	Antes	Después	Mejora
Tiempo de entrega	35	10	71%

Figura 2

Comparativo de indicadores clave: Período de referencia vs. período de prototipo del SharePoint Hub Inteligente

Nota. Elaboración propia. Los datos para este gráfico se presentan en la Tabla 6. Se recomienda generar la visualización final en Power BI una vez implementados formalmente los dashboards de la Sección 3.

Además, evidenciamos que la productividad relativa del área presentó un incremento estimado del 50% durante el período de implementación del prototipo, en comparación con la línea base observada en los ciclos 1 a 3. Esto quiere decir que con el tiempo que antes se invertía en una sola campaña, podemos estar trabajando en dos aumentando la mencionada productividad.

En términos metodológicos, este aumento se sustenta en la comparación del volumen de trabajo gestionado frente al tiempo requerido para desarrollarlo, considerando los mismos casos analizados en ambos periodos. Por ello, el dato no debe interpretarse como una medición formal de productividad institucional, sino como una estimación derivada del comportamiento observado durante la prueba del prototipo.

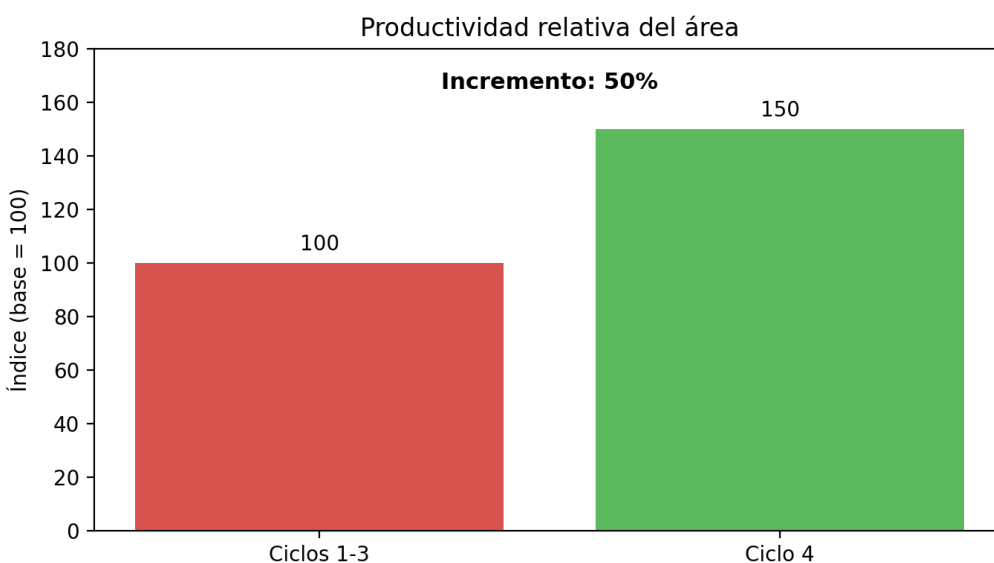


Figura 3
Comparativo de ciclos del SharePoint Hub Inteligente
 Nota. Elaboración propia.

3.2 Conclusiones

El diagnóstico realizado durante la práctica profesional en Philip Morris International evidenció que el área de marketing de marca y contenido para cigarrillos del clúster CCA enfrentaba ineficiencias operativas de carácter estructural, vinculadas a tres brechas concretas: la ausencia de un sistema centralizado para gestionar activos visuales y de marca, la dependencia de una cadena de intermediarios para la validación normativa de campañas por país, y la falta de acceso a información actualizada sobre el desempeño de marcas para la toma de decisiones estratégicas. Estas brechas no eran consecuencia de la falta de talento o recursos, sino del uso desarticulado de herramientas ya disponibles dentro de la organización.

En respuesta a este diagnóstico, se diseñó el SharePoint Hub Inteligente y se avanzó en su implementación parcial durante la práctica. El Repositorio Global de Marca fue implementado y utilizado de forma activa durante los Ciclos 3–4, con resultados evidentes en la reducción del

tiempo de acceso a materiales. Las herramientas de seguimiento de BMR y control de órdenes de compra se implementaron desde el Ciclo 2 y se mantuvieron operativas hasta el cierre de la práctica. El Hub Legal y Normativo quedó en versión prototipo, listo para su validación institucional por el área Legal. Los dashboards de análisis en Power BI permanecen como propuesta de fase futura, con arquitectura diseñada pero pendientes de implementación técnica formal.

Los resultados observados durante el período de prueba del prototipo son concretos y sugieren un alto potencial de mejora. En las 30 campañas del clúster analizadas durante el Ciclo 4, se estimó una reducción del tiempo de entrega de materiales de aproximadamente 35 días a 10 días en promedio (variación estimada del 71 %) y un incremento del 50 % en la productividad relativa del área. La trazabilidad de los BMR gestionados a través de la herramienta pasó de ser inexistente a ser total en los casos incluidos en el prototipo. Estos resultados, aunque derivados de un contexto de implementación parcial, indican que la centralización de la información, cuando está bien diseñada y orientada a problemas reales, tiene impacto directo y medible en la operación cotidiana.

A partir de los aprendizajes de este proceso, se recomienda que la organización avance en tres frentes. Primero, proceder con la implementación institucional formal de la plataforma, involucrando al equipo de tecnología para asegurar la arquitectura de permisos y la integración técnica con los sistemas corporativos. Segundo, formalizar la validación del hub legal con el área Legal y External Affairs, estableciendo un ciclo de revisión semestral para mantener actualizada la información normativa de los 36 mercados. Tercero, implementar los dashboards de Power BI como segunda fase del módulo de soporte analítico, activando los mecanismos de gobernanza

descritos en la Tabla 4. Se proyecta que, al escalar e institucionalizar la solución completa, los resultados observados durante la práctica se consolidarán como mejoras sostenibles para el área.

3.3 Bibliografía

Philip Morris International. (s.f.). Sobre nosotros: Nuestra visión y propósito. Recuperado el 24 de mayo de 2026, de <https://www.pmi.com/markets/colombia/es/about-us/our-vision>

Microsoft Corporation. (2024). Introduction to SharePoint and OneDrive in Microsoft 365. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/sharepoint/introduction>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98.
<https://doi.org/10.1145/1978542.1978562>

Omol, E. J. (2024). *Organizational digital transformation: from evolution to future trends*. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240–256.
<https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>

Philip Morris International. (s. f.). PMI-04-C marketing code combustible products.

<https://www.pmi.com/content/dam/pmicom/global/docs/pmi-sustainability/pmi-04-c-marketing-code-combustive-products.pdf>

Philip Morris International. (s. f.). PMI 04A-C design, marketing, and sale of smoke-free products. <https://www.pmi.com/content/dam/pmicom/global/docs/pmi-sustainability/pmi-04a-c-marketing-code-non-combusted.pdf>

3.4 Anexos

Los anexos presentados a continuación complementan la propuesta de mejora con materiales de referencia e instrumentos elaborados durante la práctica profesional.

Anexo A. Matriz DOFA del área de marketing de marca y contenido

La matriz DOFA completa del área de marketing de cigarrillos del clúster CCA, desarrollada durante la práctica profesional, se presenta en la Tabla 1 del cuerpo del informe. Esta matriz constituyó el instrumento diagnóstico de base para la identificación del problema y el diseño de la propuesta de mejora.

Anexo B. Modelo de hub legal comparativo por país (versión prototipo)

El modelo ilustrativo del hub legal y normativo del clúster CCA, que compara el documento interno C4 con las regulaciones nacionales de publicidad y marketing de cigarrillos, se presenta en la Tabla 3 del cuerpo del informe. Este documento fue elaborado en versión

prototipo durante la práctica. El documento completo, una vez validado formalmente por el área Legal, comprenderá los 36 países del clúster con semaforización por aspecto regulatorio, tipo de pieza y audiencia.

Anexo C. Matriz de gobernanza del SharePoint Hub Inteligente

La matriz de gobernanza, que especifica los roles responsables, frecuencias de actualización, riesgos y mecanismos de control para cada módulo de la plataforma, se presenta en la Tabla 4 del cuerpo del informe. Este instrumento constituye la hoja de ruta operativa para la institucionalización y sostenibilidad de la solución.

Anexo D. Estructura del Repositorio Global de Marca

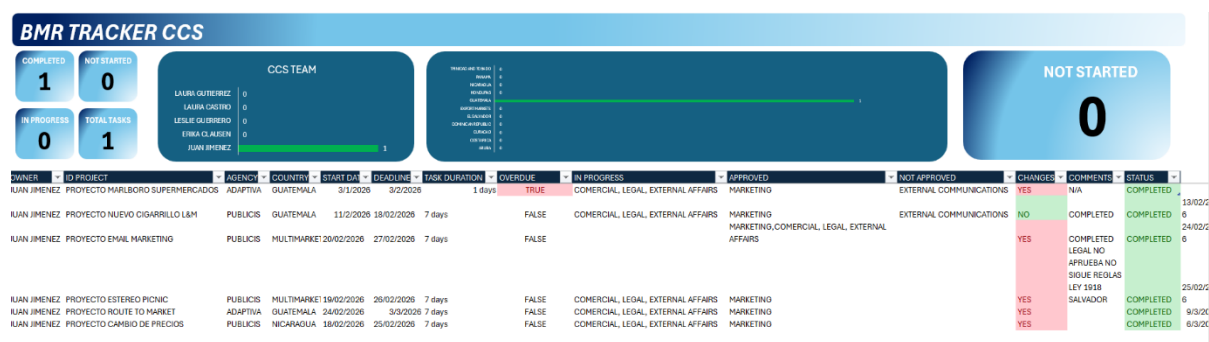
La arquitectura de carpetas del repositorio sigue la siguiente jerarquía: Marca (Marlboro / L&M) - Tipo de activo (Logos / Imágenes stock / Cajetillas / Tipografías / Campañas) - Campaña o versión - Año - Mercado o región - Formato (PNG, AI, PDF, JPG). Esta estructura fue implementada parcialmente durante el Ciclo 4 y garantiza que cualquier empleado pueda localizar el recurso que necesita en pocos clics, sin requerir asistencia de terceros.

Anexo E. Herramienta Excel-Power BI para seguimiento de BMR

La herramienta desarrollada durante el Ciclo 2 de la práctica profesional integra un archivo Excel con macros conectado a Power BI y al SharePoint central del área. El dashboard resultante permite visualizar en tiempo real el estado de cada aprobación institucional (BMR)

incluida en el sistema, con campos para: aprobador responsable, fecha de envío, fecha de respuesta, estado (aprobado / pendiente / rechazado), razón de rechazo cuando aplica, y fechas proyectadas de producción y entrega. Esta herramienta eliminó la necesidad de consultas individuales por correo electrónico para los BMR gestionados a través de ella, y proporcionó al líder del área visibilidad completa sobre el estado del pipeline de proyectos durante el período de práctica.

Anexo F. Visual de BMR en Excel-Power BI



PARTE V. SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

3.1 Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con las prácticas profesionales

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en Philip Morris International, se llevaron a cabo actividades en el área de marketing de marca y contenido para cigarrillos que abarcaron desde la gestión financiera del área hasta la implementación parcial de herramientas digitales de soporte operativo. La Tabla 7 sintetiza las principales actividades, logros y dificultades de cada ciclo, estructurados de acuerdo con el cronograma de la práctica.

Al inicio de la práctica se realizó un proceso de inducción mediante el cual se presentó la estructura organizacional del área, conformada por dos equipos: portafolio, enfocado en el análisis estratégico y la generación de lineamientos a partir de datos cuantitativos como participación de mercado, retorno sobre la inversión (ROI) y volúmenes de venta; y contenido, encargado de la ejecución creativa y operativa de las campañas. Tras la inducción, el practicante fue integrado al equipo de contenido.

Como se observa en la Tabla 7, el progreso a lo largo de los cuatro ciclos refleja una evolución en la complejidad y el alcance de las responsabilidades asumidas. Las actividades del Ciclo 1 estuvieron orientadas a la comprensión de la estructura organizacional y a la apropiación de procesos financieros básicos. A partir del Ciclo 2, se incorporaron proyectos de mayor impacto regional y se desarrollaron las primeras herramientas de automatización para el seguimiento de procesos internos. El Ciclo 4 representó el período de mayor incidencia, con el desarrollo e implementación parcial del repositorio SharePoint como solución al problema de gestión de activos de marca identificado desde el inicio de la práctica.

Tabla 7

Resumen de actividades por ciclo de práctica profesional — Philip Morris International, enero–junio 2026

Ciclo	Principales actividades	Logros clave	Dificultades
Ciclo 1 Ene. 13–31, 2026	Inducción organizacional. Integración al equipo de contenido. Gestión financiera: cotizaciones, negociaciones, facturas y órdenes de compra.	Apropiación de la estructura del área y procesos financieros. Base operativa para ciclos posteriores.	Curva de aprendizaje en gestión financiera y criterios de priorización de pagos.
Ciclo 2 Feb. 1–28, 2026	Branding de oficinas en Colombia, Guatemala, Costa Rica y República Dominicana (campana I AM). Capacitación a Tobacco Experts (Carnaval de Barranquilla y Estéreo Picnic). Desarrollo de herramienta Excel-Power BI-SharePoint para seguimiento de BMR.	Despliegue de campaña en 4 países. Herramienta de trazabilidad de aprobaciones operativa en tiempo real.	Gestión simultánea de múltiples proyectos. Proceso de aprobación por correo resultó ineficiente.
Ciclo 3 Mar. 1–31, 2026	Herramienta Excel para control de órdenes de compra. Trabajo de campo en Festival Estéreo Picnic. Actualización de catálogos para 3 regiones. Actividad interactiva QR para campana I AM.	Trazabilidad del proceso financiero. Validación de ejecución de marca en campo. Coherencia visual en materiales para 3 regiones.	Curva de aprendizaje en centros de costos y parámetros financieros de la compañía.
Ciclo 4 Abr. 1–Jun. 6, 2026	Presentación interna de Marlboro Ice Mix y Marlboro Cherry Blossom. Logística de envío de muestras a México y Suiza. Desarrollo del repositorio SharePoint (logotipos, vectores, go-to-prints, brand boards, lista de precios, guía legal de health warnings por país). Diseño de uniformes para Tobacco Experts.	Implementación parcial del repositorio SharePoint como solución al problema de gestión de activos. Reducción de dependencia de la agencia externa en los casos gestionados. Prototipo de guía legal estandarizada por país.	Coordinación logística aduanera y terminología especializada. Complejidad de la guía legal por variación de regulaciones entre países.

Nota. Elaboración propia con base en el seguimiento de actividades registrado durante la práctica profesional (enero–junio 2026). BMR = Business Management Review.

3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

3.1.1.1 Ciclo 1: 13 al 31 de enero de 2026

El primer ciclo se inició el 13 de enero de 2026 con el proceso de inducción y la presentación formal ante el equipo de marketing. El practicante fue integrado al equipo de contenido y asignado a responsabilidades de apoyo financiero del área, que comprendieron la comprensión y gestión de cotizaciones, negociaciones con proveedores, elaboración de facturas y creación de órdenes de compra, con el propósito de maximizar el uso eficiente del presupuesto disponible.

Como logro principal del ciclo, se alcanzó una comprensión sólida de la dinámica organizacional del área y se estableció la base operativa necesaria para el desarrollo de las actividades de ciclos posteriores. La principal dificultad estuvo asociada a la curva de aprendizaje en la gestión financiera, en particular en lo relacionado con los criterios de priorización de pagos y los procesos de aprobación y contratación internos.

3.1.1.2 Ciclo 2 : 1 al 28 de febrero de 2026

En el segundo ciclo se desarrollaron múltiples proyectos de forma simultánea. Se ejecutó el branding de oficinas en Colombia, Guatemala, Costa Rica y República Dominicana en el marco de la campaña Marlboro I AM, coordinando desde la etapa de diseño hasta la instalación final de los elementos visuales. Paralelamente, se realizaron capacitaciones a los impulsores de marca (Tobacco Experts) para el Carnaval de Barranquilla y el Festival Estéreo Picnic.

El logro más relevante del ciclo fue el diseño e implementación de una herramienta integrada compuesta por Excel, Power BI y SharePoint para el seguimiento en tiempo real de las

aprobaciones institucionales (BMR). Esta herramienta fue concebida al identificar que el proceso de seguimiento por correo electrónico era propenso a la pérdida de información y no ofrecía trazabilidad. En los BMR gestionados a través de la herramienta durante este ciclo, se alcanzó trazabilidad completa del proceso. La principal dificultad residió en la gestión simultánea de proyectos activos en múltiples mercados y para distintos públicos.

3.1.1.3 Ciclo 3: 1 al 31 de marzo de 2026

El tercer ciclo estuvo marcado por la ampliación del alcance de las responsabilidades. Se desarrolló una herramienta en Excel para la gestión y control de órdenes de compra con campos como fecha de creación, proveedor, responsable, centro de costos y estado del pago. Se realizó trabajo de campo en el Festival Estéreo Picnic para supervisar la ejecución de las activaciones de marca. Adicionalmente, se actualizaron los catálogos de producto para las regiones andina, centroamericana y caribeña, y se diseñó una actividad interactiva con código QR para la campaña I AM.

Los logros del ciclo incluyeron la solución de la problemática de pérdida de información y vencimiento de plazos en el proceso financiero, la validación de la estrategia de marca en campo y la coherencia visual de materiales para tres regiones. La dificultad principal fue la apropiación de los parámetros financieros corporativos (centros de costos, números de cuenta) necesarios para el correcto diseño de la herramienta de control.

3.1.1.4 Ciclo 4: 1 de abril al 6 de junio de 2026

El cuarto ciclo fue el de mayor complejidad e impacto estratégico. Se participó en presentaciones internas de los nuevos productos Marlboro Ice Mix y Marlboro Cherry Blossom, adquiriendo conocimientos sobre share of market y los canales de llegada al consumidor en un entorno de publicidad restringida. Se gestionó el envío de muestras de producto a laboratorios en México y Suiza para análisis comparativo con la competencia.

El proyecto de mayor relevancia del ciclo fue el desarrollo e implementación parcial del repositorio digital centralizado en SharePoint. Esta iniciativa surgió al identificar un cuello de botella estructural en el flujo de producción de artes visuales: la dependencia exclusiva de la agencia para acceder a activos básicos de marca como logotipos, vectores y go-to-prints de cajetillas. El repositorio integró brand boards actualizados, listas de precios y un documento prototipo con los health warnings y disclaimers correspondientes a cada país, producto y audiencia. En los casos de campaña gestionados a través del repositorio durante este ciclo, se observó una reducción significativa de los tiempos de búsqueda y acceso a materiales. La principal dificultad fue la complejidad de la guía legal, que requirió investigación detallada por país y coordinación estrecha con el área Legal, y cuya validación institucional formal queda pendiente como paso siguiente del proceso.