

**Plan de mejora para el manejo de actividades comerciales en el 2024 de la empresa
Elanco S.A.S**

Karen Lorena Camacho Araque

Trabajo final de grado

Para obtener el título de Profesional en Negocios Internacionales

Tutor:

Alexander Carvajal

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2024

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios y a mis padres por su apoyo inquebrantable, pues su amor y respaldo han sido fundamentales para mi éxito académico, de la misma manera doy gracias a mis amigos por estar a mi lado durante este viaje académico. Sus palabras de aliento, motivación y momentos de distracción fueron esenciales para mantenerme enfocada y equilibrada para lograr este sueño.

También agradezco a la empresa en la que realicé las prácticas por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos académicos en el mundo real y por su apoyo en la realización de este proyecto, adicionalmente mi gratitud a mis profesores y asesores por su orientación, conocimiento experto y consejos invaluable. Sus comentarios constructivos y su dedicación a mi desarrollo académico han enriquecido enormemente mi experiencia.

Índice

PARTE I.....	5
Resumen.....	5
Introducción	6
PARTE II.....	7
1. Elanco Colombia S.A.S.....	7
1.1. Aspectos Generales.....	7
1.1.1. Misión, Visión y Valores	7
1.1.2. Ubicación Geográfica.....	7
1.1.3. Estructura Organizacional.....	8
1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	9
1.1.4.1 Análisis DOFA.....	10
PARTE III	11
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales.....	11
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.....	11
2.2 Limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.	11
2.3 Objetivo General	12
2.3.1 Objetivos Específicos	12
PARTE IV.....	12
3. Contenido plan de mejora	12
3.1. Propuesta de mejora.....	12
3.2. Conclusiones.....	14
3.3. Bibliografía.....	15
PARTE V	16
4. Seguimiento práctica profesional	16
4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con sus prácticas profesionales.....	16
4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes (logros y dificultades enfrentadas)	

Tabla de figuras

Figura 1 Ubicación principal de Elanco.....	7
Figura 2 Ubicación de Elanco en Colombia	8
Figura 3 Estructura organizacional de Elanco S.A.S	9
Tabla 1 Análisis DOFA de la problemática encontrada en Elanco S.A.S	10
Tabla 2 Programación de actividades realizadas.....	16
Tabla 3 Cumplimiento de objetivos trazados por ciclos	17

PARTE I

Resumen

En este plan de mejora para Elanco Colombia, se buscó estandarizar y reducir los tiempos en la generación de notas de crédito mediante la alineación con manuales de los planes comerciales del equipo de Business Intelligence. El ideal era minimizar los errores y demoras en la gestión de liquidaciones a nivel nacional, generando rapidez en la emisión de notas crédito de productos bonificados a los distribuidores participantes. La metodología usada en la propuesta se basó en alinear los procesos comerciales, en donde primero, con los equipos involucrados en el proceso; se realizó un análisis de las problemáticas que se habían presentado y posteriormente se establecieron términos, pasos a seguir, descripciones detalladas, flujogramas y responsables, con esto se crearon manuales de todas las actividades comerciales y se estandarizó el proceso de liquidación, con el objetivo de emitir notas de crédito en un mes, en comparación con los 2-3 meses que tomaba anteriormente. La implementación de esta propuesta tenía como objetivo llevarse a cabo durante el 2024, utilizando los diferentes manuales de cada proceso, con el propósito de generar una disminución en el tiempo de emisión de notas de crédito. Gracias a esta iniciativa se logró contribuir significativamente en fortalecer la confianza de los clientes, generando al mismo tiempo mejoras en la operatividad y comunicación interna.

Palabras clave: *Notas Crédito, liquidación, procedimiento, Business Intelligence, alineación.*

Introducción

La generación de notas crédito relacionadas con los planes y actividades comerciales constituye un paso crítico para el equipo de Business Intelligence, pues al concluir cada trimestre, se deben liquidar los informes de los distribuidores y transferir la información al equipo de finanzas para la creación de notas de crédito. Sin embargo, debido a una desalineación en los soportes, a la falta de comunicación interna, la poca claridad en las cartas en las que se informa del plan y todas las características de este generando incongruencias en el proceso por falta de transparencia en la información, pueden ocasionar retrasos en el proceso, impactando directamente la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes y asegurar el pago de los productos bonificados.

Las notas crédito por lo general se emiten 2 a 3 meses después de finalizado el trimestre, lo cual genera acumulación de trabajo para el equipo de Business Intelligence y el equipo de Finanzas, adicionalmente se puede presentar descontento y falta de confianza por el distribuidor por la demora en el pago de sus bonificados. Enfrentar esta problemática y mejorar la eficiencia de este proceso crucial, por lo cual se considera que se puede solucionar mediante una alineación de procesos en los planes comerciales para minimizar los desafíos actuales en el proceso de generación de NC con lo que se espera reducir el proceso de entrega de notas crédito a 1 mes mediante manuales de procesos asegurando que los involucrados los reciban y comprendan. Se detallará la solución propuesta y se analizarán los beneficios esperados tanto en términos operativos como estratégicos.

Finalmente, se subraya la importancia de la práctica laboral la cual permite desarrollar habilidades técnicas y analíticas, y ayuda al posicionamiento de manera competitiva en el ámbito laboral y, consecuentemente, la presentación de un plan de mejora descrito en un informe que se conforma de tres partes. La primera parte trata las características de la empresa y analiza fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis DOFA). La segunda se centra en la propuesta principal del plan de mejora relacionado con el análisis DOFA y lo realizado en las prácticas profesionales. En último lugar, la tercera parte evidencia los detalles del mejoramiento implementado en la empresa, teniendo en cuenta el seguimiento de las funciones asignadas durante la ejecución de la práctica, las conclusiones obtenidas y los anexos correspondientes.

PARTE II

1. Elanco Colombia S.A.S

1.1. Aspectos Generales

Desde 1950, Elanco ha trabajado para el empoderamiento de veterinarios, productores de alimentos y aquellos involucrados con la vida saludable de los animales, con la ayuda de soluciones innovadoras que resuelvan los más grandes desafíos de los clientes. (Elanco, s.f.)

1.1.1. Misión, Visión y Valores

Misión: “Nuestro negocio se enfoca en el papel increíble que jugamos a través de conectar a gente más sana, animales más sanos y un planeta más sano. Y todo se empodera en un ambiente sano donde nuestra gente se sienta empoderada para hacer la diferencia en la sociedad.” (Elanco, s.f.)

Visión: “Alimento y Compañía Enriqueciendo la Vida. Estas seis palabras nos dirigen a servir un propósito más grande.” (Elanco, s.f.)

Valores:

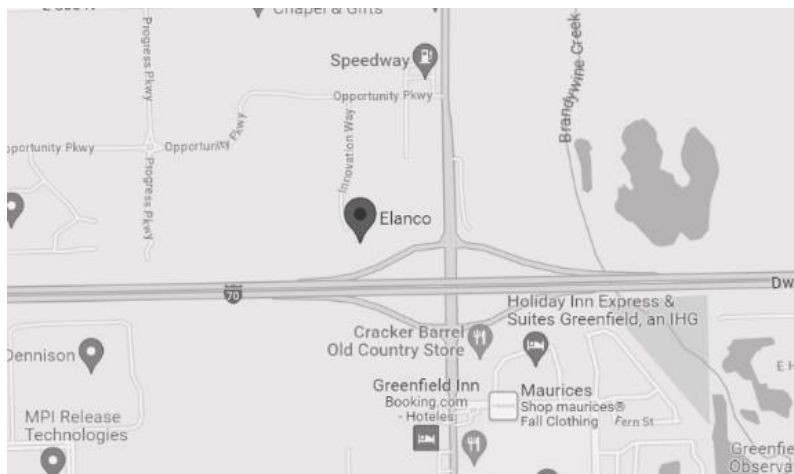
1. “Integridad: todo lo hacemos con integridad, al hacer lo correcto en la forma correcta.” (Elanco, s.f.)
2. “Respeto: siempre tenemos respeto por la gente, nuestros clientes y los animales que cuidan.” (Elanco, s.f.)
3. “Excelencia: somos responsables, lo hacemos con disciplina, y nos esforzamos por continuamente mejorar.” (Elanco, s.f.)

1.1.2. Ubicación Geográfica

Elanco tiene una sede principal que se encuentra en Greenfield, Indiana, EE.UU.

Figura 1

Ubicación principal de Elanco

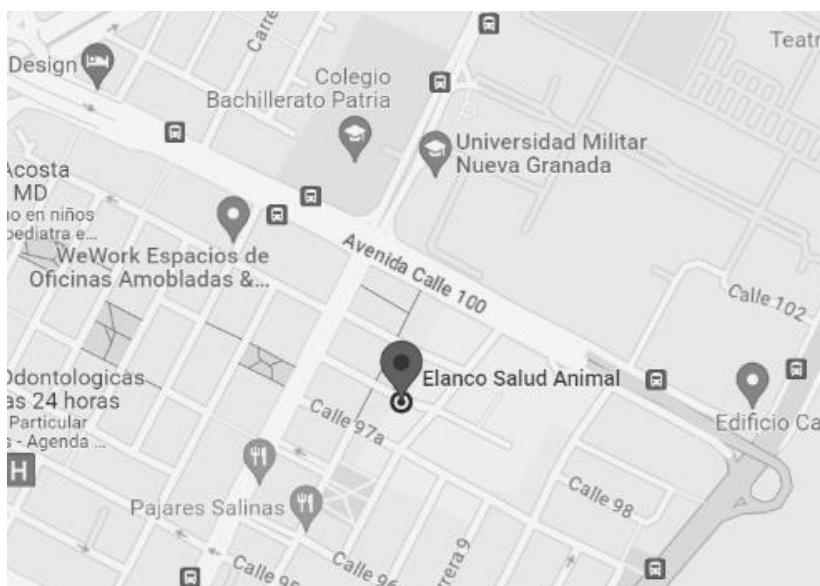


Nota, mapa de la ubicación de Elanco en Greenfield, Indiana, tomado de Google Maps (2023).

En Colombia, la sede está ubicada en Calle 98 No 9A-41 Oficina 601, Bogotá, Colombia, 110221.

Figura 2

Ubicación de Elanco en Colombia



Nota, ubicación geográfica de Elanco en Bogotá, Colombia, tomado de Google Maps (2023).

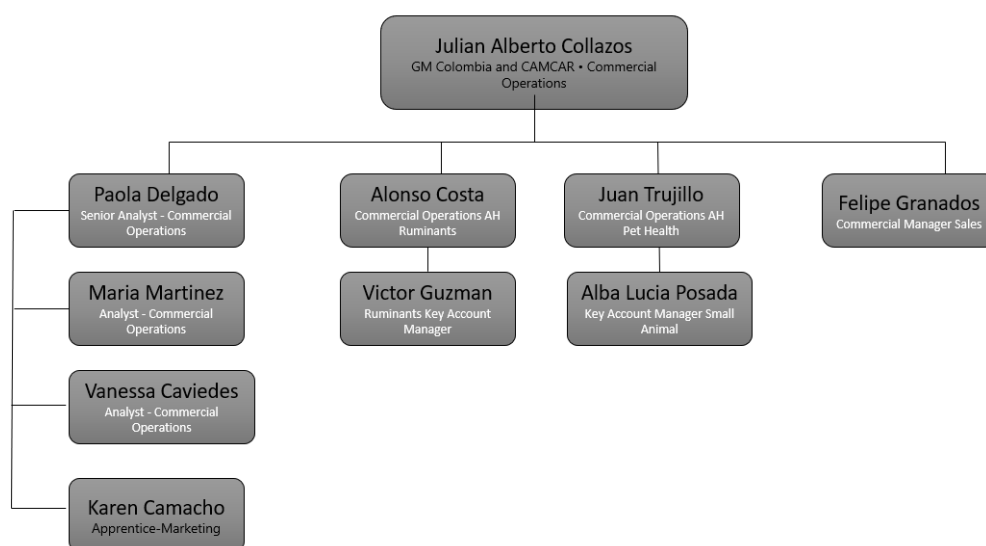
1.1.3. Estructura Organizacional

Se relaciona en la siguiente figura, la estructura organizacional de Elanco en Colombia, este un organigrama de tipo lineal, donde se tienen en cuenta a las personas de la compañía con

las cuales se tenía más interacción debido a las funciones desarrolladas en las **prácticas profesionales**.

Figura 3

Estructura organizacional de Elanco S.A.S



Nota, esta figura es de elaboración propia y representa la estructura organizacional Elanco Colombia enfocando al área de desarrollo de la práctica.

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

Las prácticas fueron desarrolladas en el equipo de Business Intelligence en conjunto del equipo comercial de la compañía, en donde las principales funciones eran de hacer seguimiento de precios, la consolidación y el apoyo en el análisis de la información de sell out e inventarios.

En las prácticas se tuvieron ciertas responsabilidades específicas, como las siguientes:

- Creación de encuestas para seguimiento de precios de la compañía vs. competencia
- Seguimiento, consolidación y apoyo en el análisis de la información de sell out e inventarios.
- Consolidar Excel de transferencias del equipo comercial
- Estandarización del proceso de recolección de soportes de liquidaciones

1.1.4.1 Análisis DOFA.

Tabla 1

Análisis DOFA de la problemática encontrada en Elanco S.A.S

MATRIZ DOFA		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Tabla DOFA proceso de liquidaciones y notas crédito	1. Elanco es una empresa posicionada en el mercado y tiene la existencia de un equipo de Business Intelligence especializado. 2. Reconocimiento de la importancia de la alineación en los procesos y creación de lazos comerciales. 3. Inversión en la mejora de la operatividad, investigación y comunicación interna. 4. Buen uso y capacitación de diferentes herramientas internas para liquidar y validar 5. Alineación interna de los equipos para estandarizar procesos y mejorar la comunicación.	1. Desalineación en los soportes y falta de comunicación interna. 2. Falta de claridad en las cartas informativas emitidas sobre planes comerciales. 3. Retrasos en la emisión de notas crédito, generando acumulación de trabajo. 4. Impacto negativo en la satisfacción de clientes y aseguramiento de pagos.
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Mercado de salud animal estable, con diferentes distribuidores nacionales e internacionales 2. Los distribuidores se motivan a vender con los diferentes planes comerciales 3. Nuevos sistemas de análisis o información que están agilizando las labores (Microsoft, IA)	Compromiso del equipo BI con la mejora operativa y la excelencia en el análisis de información para obtener reducción en los tiempos (F4, O3) Alinear y mejorar los procesos en los planes comerciales representa una oportunidad estratégica para minimizar los desafíos actuales (O2, O3, F2, F5, F3) Mejora de la relación comercial con los distribuidores a través de una generación de liquidaciones más ágil y precisa. (F1, O1, O3)	Enfoque proactivo hacia la eficiencia operativa al abordar la problemática identificada por parte de BI y Finanzas (D4, O3) Realizar más actividades comerciales en el 2024, más detalladas y con mejores procesos internos. (D2, O2)
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Descontento y falta de confianza por parte de distribuidores debido a demoras en el pago. 2. Competencia en el mercado que puede implementar procesos más eficientes y rápidos. 3. Competidores con actividades comerciales más claras y rápidas para los distribuidores	Investigar el mercado anticipadamente para lanzar nuevas actividades comerciales atractivas. (A3, A2, F2, F3) Anunciar anticipadamente los planes y actividades comerciales y así mismo, las fechas límites para liquidar. (A3, F5)	Mejora de la relación comercial con los distribuidores a través de una generación de liquidaciones más ágil y precisa. (D4, A1) Realizar las liquidaciones anticipadamente para hacer los pagos a tiempo de acuerdo las fechas límite (D3, A3)

Nota, elaboración propia de tabla que muestra el DOFA y el análisis en un modelo de matriz cruzada de acuerdo con el proyecto en Elanco S.A.S.

PARTE III

2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

En las actividades a realizar en el día a día, el equipo de Business Intelligence tiene que llevar a cabo diferentes responsabilidades como la consolidación, análisis y presentación de información comercial y marketing, donde están inmersos los diferentes distribuidores que tiene la compañía, esta labor se compone de reuniones, capacitaciones, transferencias (ventas de productos marca Elanco del distribuidor en fincas o ganaderos) y ventas directas teniendo en cuenta la información que reportan como lo son liquidaciones, el sell out e inventario mes a mes.

2.2 Limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.

Alcances:

1. La implementación de la alineación de procesos estandarizado puede mejorar la transparencia y la consistencia en el proceso de generación de liquidaciones, lo que facilitaría una mayor claridad y precisión en las transacciones comerciales con los distribuidores.
2. La estandarización del proceso de liquidación puede permitir una mayor eficiencia al reducir los errores y los retrasos, lo que a su vez podría conducir a una mejora general en la capacidad de Elanco SAS para satisfacer las demandas de los clientes y asegurar los pagos oportunos de los productos bonificados.
3. La implementación de un enfoque estandarizado puede facilitar una mejor monitorización y evaluación de la eficacia de los planes comerciales comerciales, lo que podría conducir a una optimización continua y una toma de decisiones más informada para mejorar la estrategia comercial general de Elanco SAS.

Limitaciones:

1. Al implementar un detalle de los procesos estandarizados, podrían surgir desafíos relacionados con la resistencia al cambio por parte de los miembros del equipo que están acostumbrados a métodos de trabajo no estandarizados.

2. La implementación de un nuevo proceso puede requerir una inversión significativa en formación y capacitación para garantizar que todos los miembros del equipo estén familiarizados con el nuevo sistema.

3. Puede ser difícil capturar todas las complejidades y variaciones específicas de cada liquidación, lo que podría resultar en dificultades en la estandarización completa del proceso.

En resumen, si bien el enfoque descrito tiene beneficios significativos en términos de colaboración, toma de decisiones y personalización de la capacitación, también presenta limitaciones relacionadas con la calidad de la información, la geografía y la escalabilidad, que deben ser consideradas al implementarlo en la empresa.

2.3 Objetivo General

Optimizar el proceso de entrega de notas de crédito por medio de una alineación de los planes y actividades comerciales, mediante manuales de procesos mejorando la transparencia en la información y efectividad del procedimiento de liquidación

2.3.1 Objetivos Específicos

Caracterizar planes comerciales que tengan como objetivo la organización de información al momento de liquidar.

Definir procesos de comunicación y entrega efectivos entre los equipos los involucrados en los procesos.

Divulgar y aplicar el manual para disminuir significativamente el tiempo promedio de entrega de notas crédito en el año 2024.

PARTE IV

3. Contenido plan de mejora

3.1. Propuesta de mejora

Para resolver los problemas en la generación de notas de crédito en Elanco Colombia, se planteó un plan de mejora enfocado en la estandarización de los procesos comerciales. Desde el equipo de Business Intelligence se desarrollaron manuales de cada actividad comercial que detallan términos, pasos y flujogramas. El objetivo era reducir el tiempo necesario para emitir

notas de crédito de 2-3 meses a 1 mes en el año 2024, para encontrar esta solución se siguieron varios pasos:

1. Identificación de la problemática: Al momento de iniciar la práctica en julio del 2023 (tercer trimestre), en el equipo de Business Intelligence aún se estaban terminando de liquidar actividades comerciales del primer trimestre debido a desalineación interna, lo cual generaba cuellos de botella en los otros procesos y en las liquidaciones de los trimestres siguientes.
2. Generación de estrategias: De acuerdo a las inconformidades recibidas por parte de Finanzas, los distribuidores y el equipo comercial, la jefe del equipo Business Intelligence programaba reuniones para recolectar ideas que ayudarán a reducir el tiempo de emisión de notas crédito y adicionalmente, se emplearon planes de acción como validaciones de las liquidaciones para evitar errores y hacer todo en conjunto para poder tener claridad del proceso, sincrónicamente se iban generando archivos donde se plasmaba toda la ruta del proceso de liquidación que se ejecutaba en ese momento (véase anexo 1) y se hacía un comparativo de cómo se estaba que fuera para que el proceso fuera más efectivo (véase anexo 2), de esta forma se identificó que al no estar alineados en la información y en varios pasos de dicha ruta se generaban inconsistencias en las liquidaciones y por esto se retrasaba la emisión de notas crédito, por lo cual se decide alinear toda la información que fuera de utilidad en carpetas organizadas por nomenclaturas estructuradas y realizar distintos manuales de cada actividad comercial que se realizará en el país
3. Generación de manuales y ejecución: Se reunió la información con el equipo de cada procedimiento, visualizando como se liquidaba cada plan comercial, para que el paso a paso quedara por escrito y que así todos los involucrados en el proceso, tuvieran acceso a este, de igual forma, se esperó que estos manuales ayudarán a cualquier persona del equipo pudiera liquidar guiándose de este, para que las liquidaciones no estuvieran a cargo de una sola persona lo cual retrasaba el proceso como previamente se evidenció. El manual se realizaba y posteriormente entraba en revisión por el equipo, en estos archivos se incluyeron responsables, descripción, objetivo de cada plan comercial, paso a paso a realizar detallado, tiempos esperados y flujograma donde se ilustró el procedimiento (véase anexo 3), cabe resaltar que en Colombia se estaban llevando a cabo 4 planes comerciales y de cada uno se generó un manual de procedimiento (véase anexo 4) para que pudiera ser de conocimiento por los equipos que se

involucran en el proceso de liquidación y así lograr una alineación. La implementación estaba programada para el año 2024, utilizando los manuales creados. Se anticipa que esta iniciativa no solo agilizará los tiempos de emisión, sino que también reforzará la confianza del cliente y mejorará la eficiencia interna.

3.2. Conclusiones

Esta propuesta de mejora en Elanco Colombia surge debido a la necesidad de facilitar los procesos en el equipo de Business Intelligence, esta necesidad se evidencia durante la práctica profesional realizada en el segundo semestre del 2023 y con esto busca estandarizar procesos para agilizar la generación de notas de crédito. El grado de complejidad, fue entender primero todos los procedimientos y plasmar en un manual el procedimiento de manera estandarizada para que fuera de utilidad y fácil entendimiento para todas las partes del proceso, por esto, desde el equipo de Business Intelligence se realizó un trabajo en equipo, con el cual se desarrollaron manuales detallados para cada actividad comercial, identificando y abordando desalineaciones internas. Se implementaron estrategias, como validaciones de liquidaciones, y se organizaron reuniones para recolectar ideas, para que la implementación se realizará en el 2024, anticipando mejoras en eficiencia y confianza del cliente.

La estandarización de procesos proporcionará beneficios tanto operativos como estratégicos, cumpliendo con las expectativas de los distribuidores y fortaleciendo las relaciones comerciales. En resumen, el plan tiene como objetivo optimizar la generación de notas de crédito, fortaleciendo la posición competitiva de Elanco Colombia a través de relaciones sólidas y una gestión financiera.

3.3. Bibliografía

Elanco. (s.f.). *Acerca de nosotros: Elanco*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de <https://www.elanco.com/es-latam/about-us/our-vision>

Google Maps. (2023). *Ubicación Elanco Animal Health: USA*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de <https://maps.app.goo.gl/KuxQYvzmK1wtbLpN9>

Google Maps. (2023). *Ubicación: Elanco Salud Animal Colombia*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2023, de <https://maps.app.goo.gl/p1SZJpxHf6nGFv3G9>

PARTE V

4. Seguimiento práctica profesional

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con sus prácticas profesionales

Tabla 2

Programación de actividades realizadas.

Actividades	Segundo semestre - 2023						2024
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Inducción de actividades	✓						
Envío de recordatorio a distribuidores SO – Inventarios (Colombia, Perú, Ecuador y CAMCAR)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Recolección y registro de Inventarios y Sell Out	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Recolección de información para liquidación de actividades comerciales 2Q	✓						
Creación y envío de encuesta para análisis de precios en mercado donde se hace presencia	✓			✓	✓		
Validación de liquidaciones realizadas por analistas B.I	✓			✓			
Envío de notas crédito y detalle - 2Q	✓	✓					
Registro y envío de transferencias enviadas por los representantes comerciales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Recolección de información para liquidación de actividades comerciales 3Q		✓	✓	✓			
Envío de notas crédito y detalle - 3Q				✓	✓		
Recolección de información para liquidación de actividades comerciales 4Q						✓	
Terminación de actividades y entrega de puesto en Business Intelligence							✓

Nota, elaboración propia de tabla que muestra las actividades realizadas durante la práctica en Elanco S.A.S.

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes (logros y dificultades enfrentadas)

Tabla 3

Cumplimiento de objetivos trazados por ciclos

	Ciclo 1	Logros	Dificultades
Julio	En este mes inicia la práctica profesional, donde se realiza la introducción a las actividades y el conocimiento del negocio. Se empiezan a realizar las actividades que realizaba el anterior practicante y el apoyo a los analistas	Aprender nuevos conceptos de la industria y habilidades	Tomar el ritmo de las actividades y buen uso de fórmulas en Excel
	Ciclo 2	Logros	Dificultades
Agosto - Septiembre	En el segundo ciclo, se empieza con la simplificación de búsqueda de archivos para las liquidaciones de los planes comerciales, así mismo se genera la primera encuesta de precios del semestre y se envía a los representantes, también se empieza a recolectar información para liquidar actividades del 3Q	Consolidación de la información para el análisis y automatización de elaboración de cartas informativas con la combinación de correo en Word	Poder recolectar la información a tiempo para que no se cruzara con otras liquidaciones
	Ciclo 3	Logros	Dificultades
Octubre - Noviembre	En estos dos meses ya se tenía más control de los procesos a cargo y se empieza con la elaboración de los manuales, de la misma forma, se hace envío de notas crédito del 3Q con respectivo detalle a los distribuidores	Apropiación y control de las actividades a cargo	Errores en los valores liquidados en las Notas Crédito y reclamos de los distribuidores
	Ciclo 4	Logros	Dificultades
Diciembre	Mes final de las prácticas, en este mes se desarrollaron las actividades con más exactitud, se empezaron a generar estrategias de frente a las actividades del 2024 y se empezaron a cerrar actividades a cargo durante el 4Q	Resultado satisfactorio de la organización de los archivos implicados en la liquidación y mejor uso de Excel	Sin dificultades

Para detallar las actividades, se puede hacer en la [tabla 2](#) donde se muestra el cronograma.

Nota, elaboración propia de tabla donde registra el cumplimiento de objetivos por ciclos, según actividades y funciones realizadas en la práctica profesional en Elanco S.A.S