

PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL – LABORATORIOS AMERICA



DAVID OSPINA MONSALVE



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO  
2023

PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL -LABORATORIOS AMERICA

DAVID OSPINA MONSALVE

Informe de pasantía presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios  
Internacionales

Asesor

Mg. DIANA LORENA GUTIÉRREZ DIAZ

Magíster en Gobierno y Políticas Públicas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
VILLAVICENCIO

2023

### **Agradecimientos**

Dedico este trabajo a mi familia, mi padre Cesar Augusto Ospina Vélez y mi madre Nancy Yolanda Monsalve Estrada que siempre han estado presentes en cada paso y logro de mi vida, son y serán siempre la base de la construcción de mi vida, aun mas cuando la base es lo fundamental y la construcción sobre ella es mi vida, a mi hermano Alejandro Ospina Monsalve por también ser un pilar en mi felicidad y motivación, a mis compañeros Yeison Alfonso Diaz Algarra, Laura Valentina Jiménez, Nicolas David Beltrán Nova y Luisa Fernanda Puentes Ochoa que a lo largo de estos 4 años de carrera, a pesar del incidente de la pandemia encontramos los espacios por medio de la virtualidad para seguirnos comunicando y sobrellevar este acontecimiento que para muchos fue desfavorable o traumático, gracias a mis compañeros y también familiares pude sobrellevarlos más livianamente. Gracias a los docentes que me ayudaron en todo este proceso de formación académico y a mi primer jefe en el mundo profesional, Claudia Castro, la cual me dio la primera oportunidad en la industria

Gracias a todos ellos, tanto el conocimiento como experiencias que me han dado, me ayudado a crecer tanto como persona como futuro profesional. Muchas gracias.

## Contenido

Resumen.....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Objetivos .....	10
1.1 Objetivo General.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
2. Perfil de la Empresa .....	10
2.1 Laboratorios América S.A .....	11
2.2 Antecedentes e historia de la empresa .....	11
2.3 Misión .....	11
2.4 Visión.....	12
3. Análisis DOFA y PESTEL de Laboratorios América S.A. ....	13
3.1 Matriz Dofa.....	13
3.1.1 Análisis de la Matriz DOFA .....	14
3.2 Matriz Pestel .....	17
3.2.1 Análisis de la Matriz PESTEL.....	19
4. Funciones del Practicante .....	22
4.1 Descripción detallada de las prácticas .....	22
4.2 Impactos y limitaciones .....	28
4.2.1 Perspectiva como pasante: .....	28
4.2.2 Perspectiva a partir del plan de mejora propuesto: .....	29
5. Plan de mejora.....	30
5.1 Objetivos .....	30
5.1.1 Objetivo general del plan de mejora .....	30
5.1.2 Objetivos específicos .....	30
5.2 Problemática .....	30
5.3 Planteamiento de una solución.....	31
5.4 Impacto del Plan de mejora.....	32
6. Conclusiones .....	33
7. Bibliografía .....	34

### Lista de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Matriz DOFA Laboratorios América.....	13
Tabla 2 Matriz Pestel Laboratorios América.....	17
Tabla 3 Base de datos Compras.....	27

**Lista de figuras**

	<b>pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Base de datos Ofimática. Página Principal.....	23
<b>Figura 2.</b> Base de datos Ofimática. Módulo de Compras .....	23
<b>Figura 3.</b> Base de datos Ofimática. Ordenes de Compras .....	24
<b>Figura 4.</b> Base de datos Ofimática. Informes de Compras .....	25
<b>Figura 5.</b> Base de datos Ofimática. Información adicional sobre OC o FV .....	25
<b>Figura 6.</b> Base de datos Ofimática. Consulta de Precios .....	26
<b>Figura 7.</b> Base de datos Ofimática. Consulta de Facturas .....	26

## **Resumen**

El presente informe tiene por objeto dar relato de las prácticas profesionales realizadas en Laboratorios América S.A., como se llevaron a cabo y cuál fue la perspectiva del practicante a través de su experiencia y de su puesto a desempeñar el cual fue Auxiliar de Compras y Exportaciones, cuál fue su aprendizaje, y así mismo que le puede aportar a la empresa por medio de un plan de mejora, orientado al perfil profesional del practicante el cual es negocios internacionales.

**Palabras Clave:** Funciones, proyección, análisis

### **Abstract**

The purpose of this report is to give an account of the professional practices carried out in Laboratorios América S.A., how they were carried out and what was the perspective of the intern through his experience and his position which was Purchasing and Export Assistant, what was his learning, and also what he can contribute to the company through an improvement plan, oriented to the professional profile of the intern which is international business.

**Keywords:** Functions, projection, análisis

## **Introducción**

El actual informe tiene como objetivo realizar un plan de reposicionar a la empresa Laboratorios América S.A en el mercado internacional, para realizar de manera adecuada este plan, se realizará un análisis de forma general sobre el estado actual de la empresa., la cual tiene 50 años de historia, pero para beneficio del trabajo y eficacia en el proceso, el presente escrito se centrará en los últimos 5 años, para conocer las razones por las cuales la empresa dejó de realizar exportaciones. A partir de este análisis de la información, se diseñará un plan específico y estratégico para la empresa.

Al Detallar las razones anteriores podría ser muy extenso y para cada caso pueden ser variadas, Por lo tanto, se tratará de abordar de forma general estas problemáticas, pero resaltando puntos importantes o críticos en el proceso para comprender de forma adecuada el contexto en el cual estuvo la empresa cuando tomó la decisión de suspender el proceso de ventas Internaciones.

A partir de la información anteriormente suministrada, se realizará un plan de mejora como solución y propuesta para implementar a largo plazo, con el objetivo de reposicionar y adquirir nuevos clientes a nivel internacional, a través de un modelo de crecimiento orgánico, progresivo y más importante aún rentable para Laboratorios América S.A con el fin de posicionarse y conservar la empresa en el mercado internacional.

## **1. Objetivos**

El presente escrito tendrá como fin explicar como a partir del conocimiento adquirido tanto en la academia como en el sector laboral, además de conocer el contexto de la empresa, realizar un plan de mejora a largo plazo a partir de lo realizado en las prácticas profesionales desarrolladas en la empresa LABORATORIOS AMERICA S.A.

### **1.1 Objetivo General**

Desarrollar funciones en el área de compras, como Auxiliar en la empresa LABORATORIOS AMERICA S.A, aplicando conocimientos adquiridos en la academia y lo adquiridos en el campo laboral, aportando este cumulo de conocimientos tanto para un mejor desempeño en el cargo como una eficiencia en una de las ramas fundamentales en los procesos de esta, con el fin de presentar un plan de mejoras al final de esta etapa. Con la finalidad de recolectar información, analizar y crear un plan en el marco de la carrera Negocios Internacionales, crear una estrategia la cual contribuya a LABORATORIOS AMERICA S.A para la reintegración de mercados internacionales.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- I. Determinar cuáles fueron las razones por las cuales la entidad LABORATORIOS AMERICA S.A llego a la conclusión de optar por suspender las exportaciones.
- II. Examinar los datos recopilados para desarrollar estrategias que faciliten la reintegración en los mercados internacionales.
- III. Formular un plan de acciones y de estrategias las cuales se puedan implementar a largo plazo para retornar a LABORATORIOS AMERICA S.A. a los mercados internacionales.
- IV. Proponer a la jefa de compras y exportaciones el plan elaborado para su posible implementación a largo plazo.

## **2. Perfil de la Empresa**

## **2.1 Laboratorios América S.A**

En LABORATORIOS AMERICA S.A. han cumplido durante varias décadas con su misión de ofrecer la mejor garantía de salud y vida a sus consumidores, gracias a la excelente calidad de sus productos y servicios y a la notable sinergia organizacional que les ha permitido alcanzar altos niveles de competitividad. Esto ha sido posible gracias a la conformación de un equipo humano idóneo, compuesto por profesionales en diversas áreas, que han logrado un gran desarrollo técnico, productivo, tecnológico y administrativo, basado en un proceso de mejoramiento enfocado en la constante optimización y tecnificación de procesos (Laboratorios America S.A., 2021).

## **2.2 Antecedentes e historia de la empresa**

La empresa fue fundada en 1973 en Medellín, Colombia, donde actualmente se encuentra su planta de producción. Rápidamente extendió sus operaciones comerciales por todo el país y en 2001 inició su proceso de internacionalización, el cual así mismo fue concluido en 2022 con una última exportación hacia el país Ecuador. LABORATORIOS AMÉRICA S.A. se ha consolidado en el mercado con sus tres líneas: Marca, Genéricos y Consumo, ofreciendo en cada una de ellas un amplio portafolio que busca crecer constantemente para satisfacer diversas necesidades de salud (Laboratorios America S.A., 2021).

La empresa garantiza la excelencia en su gestión mediante un sistema de calidad certificado que cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura de la OMS (informe 32) y la certificación ISO 9002 (actualmente ISO 9001), asegurando la calidad total de sus productos, la seguridad y confianza en su uso, la entrega oportuna de despachos y la agilidad en la prestación de servicios (Laboratorios America S.A., 2021).

## **2.3 Misión**

LABORATORIOS AMERICA S.A. tiene como misión satisfacer y contribuir con el bienestar de los diferentes de interés: Clientes, empleados, proveedores, gobierno y accionistas,

mediante la fabricación, desarrollo y comercialización de medicamentos y endulzantes que mejoran la calidad de vida de la sociedad, apoyados en los recursos tecnológicos disponibles y enmarcados en nuestros valores corporativos (Laboratorios America S.A., 2021).

## **2.4 Visión**

LABORATORIOS AMERICA S.A. busca en el mediano plazo ser reconocidos a nivel nacional como una empresa altamente competitiva por su productividad, eficiencia y calidad, generando nuestra propia demanda e incrementando nuestra participación en el mercado colombiano y ampliando nuestra cobertura internacional (Laboratorios America S.A., 2021).

### 3. Análisis DOFA y PESTEL de Laboratorios América S.A.

#### 3.1 Matriz Dofa

**Tabla 1** Matriz DOFA Laboratorios América

Factores Internos			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Antigüedad y posicionamiento en el mercado (50 años). 2. Proveedores con calidad en su materia prima y/o servicios 3. Emplear terceros para realizar la importación de materia prima reduciendo el costo de esta misma. 4. Participación tanto en el sector de alimentos como en el de fármacos. 5. Fortaleza en el mercado de los alimentos (endulzantes) 6. Personal capacitado con años de experiencia en la industria 7. Poseen la certificación BPM y BPL	1. Pérdida de acreditación para exportación de productos 2. Obligaciones adicionales que no están incluidas en el manual de funciones 3. No planeación en la planta de producción para compra de insumos utilizados para la elaboración de productos 4. El proceso de adaptación para los nuevos empleados es Ineficiente y dilatado. 5. Falta de renovación en las tecnologías empleadas en la empresa	1. Posibilidad para exportación 2. Mayor diversidad en el portafolio de productos 3. Mejorar la eficiencia de los procesos para maximizar la producción de mercancía. 4. Flexibilización por parte del estado en las políticas relacionadas con los productos que distribuye la empresa.	1. Precios fluctuantes en materia prima 2. Competidores con un músculo financiero con más capacidad 3. Políticas por parte del estado más estrictas para la comercialización de los productos 4. Pérdida del mercado internacional por falta de aprobación para ello

**Tabla 1.** Continuación

Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. F1D1 Emplear su experiencia y antigüedad en el mercado para expandirse a mercados en el exterior.</p> <p>2. F5O4 Obtener la certificación para exportar productos de la línea de alimentos de la empresa.</p> <p>3. F7O2 Utilizar la certificación en BPM (Gestión de Procesos de Negocio) y BPL (Buena Práctica de Laboratorio) para optimizar la eficiencia operativa y garantizar la calidad de los productos y servicios en nuevos mercados, ampliando tanto el portafolio como los clientes.</p>	<p>1. D2O3 Revisar manual de funciones y obligaciones regularmente, ajustando para optimizar procesos y mantener eficiencia de producción a largo plazo.</p> <p>2. D4O3 Evaluar adaptación, medir eficacia y eficiencia. Implementar sistemas de gestión de recursos humanos y plataformas de aprendizaje en línea para mejorar la administración</p> <p>3. D5O1 Explorar tecnologías innovadoras para mejorar calidad, eficiencia y competitividad, destacando en mercados globales con productos de calidad superior y eficiencia destacada.</p>	<p>1.F1A1 Desarrollar planes de contingencia para minimizar el impacto en caso de que la empresa no obtenga la aprobación necesaria para acceder a ciertos mercados.</p> <p>2. F6A4 Establecer alianzas estratégicas con instituciones o empresas con experiencia en la exportación para recibir orientación y apoyo adicional.</p> <p>3. F3A3 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso hacia el cumplimiento de los requisitos internacionales.</p>	<p>1. D1A3 Identificar y explorar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional donde los requisitos de acreditación sean menos restrictivos.</p> <p>2. D3A1 Evaluar y optimizar los procesos internos para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa</p> <p>3. D2A2 Identificar y gestionar proactivamente los riesgos asociados con la pérdida de acreditación y la competencia de competidores financieramente más fuertes.</p>

*Nota.* Adaptado de (Chapman, 2004).

### 3.1.1 Análisis de la Matriz DOFA

Con base en las diversas características mencionadas en la matriz anterior, podemos identificar los diferentes escenarios que afronta la empresa.

Comenzando por el área de oportunidades en la cual podemos observar que hay posibilidad para exportación, mayor diversidad en el portafolio de productos, mejorar la eficiencia de los procesos para maximizar la producción de mercancía y flexibilización por parte del estado en las políticas relacionadas con los productos que distribuye la empresa. Tal como podemos ver, aunque LABORATORIOS AMERICA S.A. tenga 50 años en el mercado, tiene un margen mejora extenso, en su momento, la empresa tuvo un portafolio mucho más grande, pero con el paso del tiempo se han ido reduciendo por administraciones precarias, las cuales han llevado a la empresa a recorte de presupuestos, líneas de productos o desistir en el área de la exportación. Sin embargo, la empresa todavía está en un punto en el que pueden recuperar en estos aspectos en los cuales en el pasado "brillaron".

Pasando al área de amenazas, podemos determinar los siguientes aspectos los cuales son, precios fluctuantes en materia prima, competidores con un musculo financiero con más capacidad, políticas por parte del estado más estrictas para la comercialización de los productos y pérdida del mercado internacional por falta de aprobación para ello. Por parte de los precios fluctuantes de las materias primas, en medio de la práctica se pudo observar con el paso del tiempo algunos proveedores incrementaban su precio en estos productos además de en escasas oportunidades, algún problema a nivel internacional produjo un retraso e incremento en un producto por un accidente marítimo, por ello mismo, este proveedor que traía su mercancía en este buque, nos comentaba la situación acontecida y como afectaba nuestra negociación, para estos es importante tener varios proveedores para no depender de uno solo y poder negociar condiciones más favorables. A partir de estas características presentadas en esta área, la empresa debería optar por mejorar la eficiencia operativa para reducir costos y aumentar los márgenes, además de Formar alianzas o colaboraciones con otras empresas para aumentar la capacidad competitiva. Priorizar Invertir en sistemas y procesos para asegurar el cumplimiento de las nuevas regulaciones, adaptar la cartera de productos para cumplir con las nuevas normativas y, sobre todo mejorar la transparencia y las prácticas de responsabilidad social corporativa para ganar la confianza de los reguladores y los consumidores.

En la siguiente área, la cual es fortalezas encontramos estas cualidades tales como antigüedad y posicionamiento en el mercado (50 años), proveedores con calidad en su materia

prima y/o servicios, emplear terceros para realizar la importación de materia prima reduciendo el costo de esta misma, participación tanto en el sector de alimentos como en el de fármacos, fortaleza en el mercado de los alimentos (endulzantes), personal capacitado con años de experiencia en la industria y poseen la certificación BPM y BPL. Los beneficios que se pueden observar son la longevidad de una empresa en el mercado generalmente indica estabilidad y confianza, lo que puede atraer tanto a clientes como a inversores. Es probable que tenga una base de clientes leales que confían en la marca por su larga trayectoria. Colaborar con proveedores de alta calidad asegura que los productos finales mantengan un estándar elevado. Además, mantener relaciones sólidas con proveedores confiables puede resultar en mejores condiciones comerciales y servicios preferenciales. Los proveedores de calidad, a menudo líderes en innovación, pueden ofrecer beneficios indirectos a la empresa. Las certificaciones en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL) aseguran que la empresa cumple con altos estándares regulatorios, algo esencial en industrias como la alimentaria y la farmacéutica. Los clientes suelen confiar más en empresas cuyos empleados están bien capacitados y certificados, lo que puede resultar en mayor fidelización y satisfacción del cliente.

Finalizando con el área de debilidades. Se pueden notar los siguientes aspectos en este sector los cuales son pérdida de acreditación para exportación de productos, obligaciones adicionales que no están incluidas en el manual de funciones, no planeación en la planta de producción para compra de insumos utilizados para la elaboración de productos, el proceso de adaptación para los nuevos empleados es Ineficiente, dilatado y falta de renovación en las tecnologías empleadas en la empresa. La pérdida de acreditación para exportación puede significar un incumplimiento en estándares de calidad, regulaciones internacionales o problemas administrativos. Para abordar la pérdida de acreditación, es necesario realizar una auditoría interna para identificar sus causas, implementar un plan de acción para corregir las deficiencias y capacitar al personal en los estándares y regulaciones necesarios. Además, para evitar la confusión y duplicidad de tareas, se debe revisar y actualizar el manual de funciones, comunicando claramente los cambios a los empleados y estableciendo un sistema de retroalimentación. La falta de planificación puede ocasionar retrasos y costos adicionales, por lo que es crucial implementar un sistema ERP, capacitar al personal en gestión de inventarios y compras, y fortalecer las relaciones con los proveedores. Un proceso de adaptación ineficiente puede afectar la productividad y la integración del personal, por lo que se debe rediseñar el programa de inducción, asignar mentores

y realizar encuestas de satisfacción. Finalmente, para evitar la obsolescencia tecnológica, es fundamental evaluar y actualizar las tecnologías, invertir en nuevas herramientas, capacitar al personal en su uso y establecer un presupuesto anual para su mantenimiento y actualización.

Para abordar eficazmente estos problemas, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de cada área, seguido de la implementación de planes de acción específicos, la capacitación adecuada del personal y el establecimiento de sistemas de monitoreo y retroalimentación continua. Estas medidas no solo resolverán los problemas actuales, sino que también ayudarán a prevenir futuros inconvenientes y a mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa.

### 3.2 Matriz Pestel

**Tabla 2** Matriz Pestel Laboratorios América

Aspectos		I P	Implicancia importancia				e	O	A	p(x)	Impact o empres a
Tipo	Descripción		t	T	I	Ir					
<b>Políticos</b>											
1	Cambio de legislaciones	1	MP	0	=	2	X		0,9	1,35	
2	Nuevos tratados de libre comercio (TLC)	3	LP	+	>	3	X		0,6	1,8	
3	Cambios en el INVIMA	3	CP	-	>	4		X	0,6	2,1	
4	Estabilidad en el gobierno	1	CP	=	<	1	X		0,9	0,9	
5	Cambios en La Comisión Nacional de Precios de Medicamentos	3	CP	-	>	3		X	0,3	0,9	
<b>Económico</b>											
1	Impuestos	2	MP	0	=	2		X	0,6	1,2	
2	Cambios Políticas Monetarias del Actual Gobierno	3	CP	-	>	3		X	0,9	2,7	
3	Incremento Producto Interno Bruto	2	MP	+	>	3	X		1	2,5	
4	Tasas de Empleo	1	LP	0	<	1	X		0,6	0,6	
5	Inflación	2	MP	-	>	3		X	0,9	2,25	
<b>Social</b>											
1	Tendencia en Salud y Consumo	2	CP	0	<	2	X		0,6	1,2	
2	Reputación de la Marca	3	LP	+	>	4	X		0,9	3,15	
3	Diversidad Cultural	1	CP	-	=	2		X	0,6	0,9	
4	Publicidad y Promoción	3	CP	+	>	3	X		1	3	
5	Aspectos éticos	1	LP	0	=	2		X	0,3	0,45	

**Tabla 2. Continuación**

<b>Tecnológicos</b>										
1	Tecnologías de Gestión de Inventarios	3	CP	+	>	3	X		0,9	2,7
2	Avances en la Tecnología de Envasado	2	MP	+	>	2	X		0,9	1,8
3	Tecnologías de Producción	3	CP	+	>	3	X		0,6	1,8
4	Niveles de innovación	2	LP	0	=	2	X		0,6	1,2
5	Automatización de Procesos Internos	4	LP	+	>	3	X		0,3	1,05
<b>Ecológico</b>										
1	Cambio de Normatividad Ambiental del Sector	2	CP	-	=	2		X	0,6	1,2
2	Niveles de Contaminación	4	MP	-	>	4		X	0,9	3,6
3	Iniciativa de Reciclaje	2	CP	+	=	2	X		1	2
4	Gestión de Residuos y Energía	3	MP	+	=	2	X		0,6	1,5
5	Impacto en el Ecosistema Local	3	CP	+	>	3		X	0,9	2,7
<b>Legal</b>										
1	Normativas de la Industria Farmacéuticas	3	CP	0	=	4	X		0,6	2,1
2	Legislación Laboral	1	MP	0	=	2		X	0,3	0,45
3	Licencias y Permisos para Laboral	3	CP	-	=	3		X	0,3	0,9
4	Reglas Sanitarias	2	CP	-	>	3		X	0,6	1,5
5	Anti-Monopolio	2	MP	+	>	2	X		0,6	1,2

Nota. Adaptado de (Alvarado Cervantes, 2015).

Donde,

IP=Impacto Potencial, 0: Desconocido, 1=Bajo, 2=Medio, 3=Alto

t=Marco temporal

T=tipo, +Positivo, -Negativo, 0 Desconocido

I=Impacto, > Mayor, =sin cambios, <Disminuyendo

Ir=Importancia Relativa, 0: desconocido, 1: sin importancia, 2: medianamente importante,

3: importante, 4: crítico

O=Oportunidad

A=Amenaza

$p(x)$ =probabilidad de ocurrencia, si se acerca a 0 baja probabilidad, si se acerca a 1, alta probabilidad

$$\text{Impacto para la empresa} = [(IP + Ir)/2] * p(x)$$

### 3.2.1 *Análisis de la Matriz PESTEL*

Con base en la anterior Matriz, podemos identificar las diferentes variables externas que pueden afectar a la empresa.

Dicha matriz inicia con los **factores políticos**, de los cuales se pueden resaltar cambios en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) a corto plazo y nuevos TLC a largo plazo. Los cambios en el INVIMA pueden tener diversos impactos negativos, incluyendo un aumento en los costos de cumplimiento debido a regulaciones más estrictas. Esto puede llevar a procesos de aprobación más largos y complejos, retrasando la llegada de nuevos productos al mercado y aumentando el papeleo y los procesos administrativos. Además, se necesitaría capacitar al personal, lo cual puede ser costoso y llevar tiempo. Las pruebas adicionales pueden incrementar significativamente los costos de investigación y desarrollo. Las nuevas regulaciones pueden obligar a reformular productos existentes e invertir en nuevas tecnologías o equipos. Nuevos requisitos para la aprobación de medicamentos podrían aumentar el tiempo y los costos para lanzar nuevos fármacos, afectando la rentabilidad y la capacidad de innovación. Cambios en las regulaciones de seguridad alimentaria pueden requerir pruebas adicionales, reformulación de productos o cambios en el etiquetado, incrementando los costos operativos y afectando la percepción del consumidor. Por lo tanto, es crucial que la empresa se mantenga informada sobre posibles cambios regulatorios y se prepare proactivamente para mitigar estos impactos negativos.

Por otra parte, están los **factores económicos** como cambios políticos monetarias del actual gobierno, incremento producto interno bruto y la inflación, Las políticas monetarias que resultan en alta inflación pueden disminuir el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar los costos operativos de las empresas, reduciendo así los márgenes de beneficio. Si el gobierno sube las tasas de interés para controlar la inflación, los costos de financiamiento empresarial aumentan, haciendo más caro obtener préstamos para inversión o mantenimiento de operaciones. La devaluación de la moneda local, como consecuencia de ciertas políticas monetarias, puede elevar los costos para empresas dependientes de importaciones y aumentar los costos de servicio de deuda en moneda

extranjera. La incertidumbre y los cambios frecuentes en las políticas gubernamentales pueden desalentar la inversión empresarial, haciendo que las empresas pospongan proyectos de expansión. Aranceles, barreras comerciales y restricciones a importaciones o exportaciones pueden perjudicar a las empresas que dependen del comercio internacional. Además, políticas que generan inestabilidad social o política pueden afectar negativamente el entorno operativo de las empresas, creando riesgos de interrupciones en la cadena de suministro, reducción de la demanda y aumento de costos de seguridad.

En el **factor Social** podemos encontrar destaca la variable de la publicidad y promoción como la reputación de la marca. La publicidad y la promoción son esenciales para construir y mantener la reputación de una marca. Campañas bien diseñadas pueden asociar la marca con cualidades positivas como calidad, innovación y confiabilidad. Promociones que involucran a los clientes, como concursos y sorteos, aumentan el engagement y fortalecen la relación con los consumidores. Campañas centradas en la experiencia del cliente mejoran la percepción de la marca y generan recomendaciones positivas. Mostrar transparencia y los valores de la empresa en las campañas construye confianza. En resumen, la publicidad y la promoción mejoran la reputación de una marca al aumentar su visibilidad, establecer percepciones positivas, fomentar la lealtad del cliente, diferenciarla en el mercado, construir confianza y mejorar la relación con los clientes.

La siguiente variable es el **factor tecnológico**, en el cual hay que hacer hincapié en el aspecto de tecnologías de gestión de inventarios, La implementación de tecnologías de gestión de inventarios proporciona diversas ventajas y oportunidades para una empresa, como evitar el exceso o falta de inventario, reducir costos de almacenamiento, mejorar la rotación de inventarios y minimizar errores humanos. Además, incrementa la eficiencia operativa, simplifica la toma de decisiones y permite la monitorización en tiempo real de los niveles de inventario. Facilita la trazabilidad de productos, mejora el control de calidad y la gestión de devoluciones, y utiliza datos históricos para prever demandas futuras, identificando patrones de compra y comportamiento del cliente. Asimismo, optimiza la planificación y estrategia de negocio, garantiza un flujo de información coherente y actualizado, y proporciona mayor consistencia en la gestión de la cadena de suministro. Ofrece acceso a datos precisos y actualizados, mejorando las estrategias de compra y reposición, y brinda información detallada para el análisis y planificación estratégica. Además, mejora la gestión de la documentación y registros, facilita el cumplimiento de regulaciones y auditorías, y reduce riesgos legales y financieros.

A continuación, encontramos el **factor ecológico**, podemos encontrar en este apartado tanto los niveles de contaminación como negativo y el impacto al ecosistema local. Las empresas farmacéuticas pueden afectar significativamente los ecosistemas locales y los niveles de contaminación de varias maneras. Durante la producción de medicamentos, el uso de productos químicos puede resultar en la liberación de contaminantes si no se manejan adecuadamente. Los residuos de medicamentos no utilizados o caducados pueden contaminar cuerpos de agua, impactando la vida acuática. Además, las plantas de tratamiento de aguas residuales a menudo no eliminan completamente los compuestos farmacéuticos, y la fabricación puede liberar contaminantes atmosféricos, como compuestos orgánicos volátiles (COVs) y partículas. La extracción de materias primas de plantas y animales para medicamentos puede llevar a la sobreexplotación de estos recursos. Para mitigar su impacto ambiental, las empresas farmacéuticas pueden implementar programas de reciclaje y disposición segura de residuos, mejorar los procesos de producción para reducir las emisiones, y desarrollar productos y procesos más amigables con el medio ambiente. La conciencia y la acción proactiva en la gestión ambiental son esenciales para minimizar estos impactos negativos.

Y por último el **factor legal**, en el cual podemos resaltar las reglas sanitarias y más importante aún las normativas de la industria farmacéutica. Las empresas deben adherirse a regulaciones estrictas para garantizar que sus productos sean seguros, efectivos y de alta calidad, lo que incluye la aprobación de nuevos medicamentos, la realización de ensayos clínicos y el cumplimiento de estándares de fabricación. Cumplir con estas normativas implica costos elevados en investigación, desarrollo, pruebas y documentación, además de inversiones en sistemas de calidad y capacitación del personal. El proceso de aprobación puede ser largo y complejo, por lo que las empresas deben ser pacientes y adaptarse a los cambios regulatorios para evitar retrasos en el lanzamiento de nuevos productos. De manera similar, los edulcorantes deben someterse a evaluaciones rigurosas para asegurar su seguridad para el consumo humano, incluyendo pruebas de toxicidad y estudios sobre efectos a largo plazo. Las normativas también regulan el etiquetado y la publicidad de los edulcorantes, exigiendo información clara sobre ingredientes y posibles efectos secundarios, así como la evaluación de su impacto en la salud pública. En ambos casos, las empresas deben mantenerse actualizadas sobre las regulaciones y adaptar sus operaciones para garantizar el cumplimiento y la seguridad.

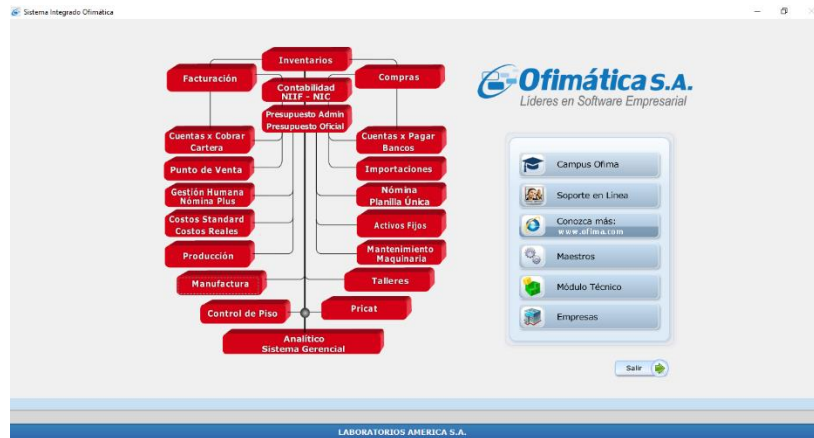
#### **4. Funciones del Practicante**

- Apoyo en el área de Compras y Exportaciones en Laboratorios América S.A., Auxiliar de Claudia Castro, la cual desempeña de jefe de compras.
- Creación de órdenes de compra a partir de las solicitudes de compra o requerimientos de cada área.
- Realizar documentación para creación de crédito con proveedores o actualización de datos con proveedores ya creados.
- Apoyo a otras áreas de la empresa cuando lo fuera requerido
- Investigación de nuevos proveedores para el área de compras.
- Optimizar las logísticas de compras y recepción de insumos, buscando satisfacer los requerimientos en cuanto a calidad, oportunidad y precio.
- Suministrar de manera al departamento de producción a las demás dependencias que requieran los bienes y servicios, en el momento justo, la cantidad adecuada y a un costo razonable.

##### **4.1 Descripción detallada de las prácticas**

Desde el 17 de enero, se daría inicio de las prácticas en la Empresa Laboratorios América S.A, las primeras semanas se realizó un proceso de inducción tanto en la parte administrativa como en la planta de producción. La jefe de compras Claudia Castro, jefe directa del practicante, se realizó una introducción en todos los procedimientos de área por medio de la plataforma OFIMATICA, el cual es la plataforma de la empresa donde esta toda la información de esta, en el área de compras por medio de este sistema, realizar las órdenes de compra, se observa el historial de compras, códigos contables de cada producto, inventarios, facturas, etc.

Figura 1. Base de datos Ofimática. Página Principal.



Nota. Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

Figura 2. Base de datos Ofimática. Módulo de Compras



Nota. Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024)

Con el paso del tiempo, la jefe Claudia Castro, se transfirió más responsabilidades al auxiliar con los proveedores para realizar cotizaciones o directamente las compras, en casos particulares encontrar nuevos proveedores para compras exactas. En el caso de encontrar nuevos proveedores de productos que ya posea la empresa o tener algún proveedor predeterminado, se

realizaba una comparación en el servicio ofrecido y precios, para encontrar una mejor opción para ese momento, en el proceso se tomó la decisión de realizar una base de datos para compras puntuales, están clasificados los productos por cada proveedor y por área, además con la información del precio unitario, precio total, fecha, unidad de medida y cantidad.

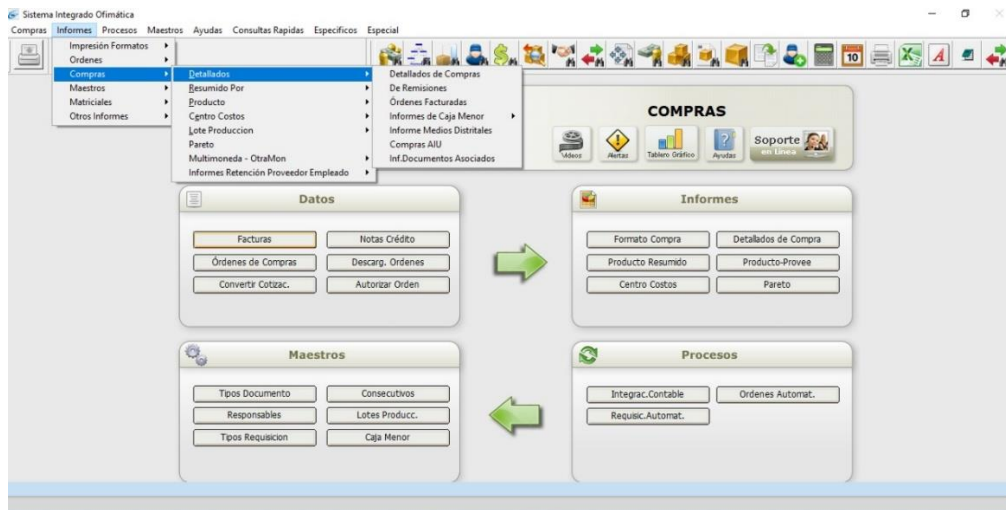
Además de ello, en el proceso, el practicante realizo apoyos en el área de salud y seguridad con la creación de una base datos con la calificación calidad realizada a proveedores para luego citarlos en un futuro a auditorias, para así mismo comprobar la calidad tanto del servicio como del producto que ofrecen a la empresa. Por otra parte, se realizaban apoyos al área de bodega a la ayuda de conteos de inventario con la finalidad de contrastar la información que hay disponible en el sistema con las existencias físicas alojadas en bodega. En contadas ocasiones se efectuó una colaboración al área de producción dentro del laboratorio ayudando a esta área como un operario dentro de ella. También se transfirieron responsabilidades como la realización del requerimiento de la empresa, alimentando con las solicitudes de cada área con los productos necesarios y por consiguiente la jefe de compras realizando la orden de compra a los proveedores designados para estos insumos.

**Figura 3.** Base de datos Ofimática. Ordenes de Compras

The screenshot shows a software interface for 'LABORATORIOS AMERICA S.A.' with a 'COMPRAS' (Purchases) section. It includes input fields for 'Documento', 'Fecha Expedic', 'Fecha Venc', 'Proveedor', 'Centro Costos', and 'C. Integración'. Below these is a large table with columns: Producto, Descripción, Saldo, Bodega, C. Costos, Lote, S.Lote, Código P.V., P.V. Vence, Cantidad, Desc, Valor Unitario, IVA, Costo/IVA, Descuento/Valor Total. At the bottom right, there is a 'Totales' section with 'Total' (0.00), 'Cantidad', and 'Items'.

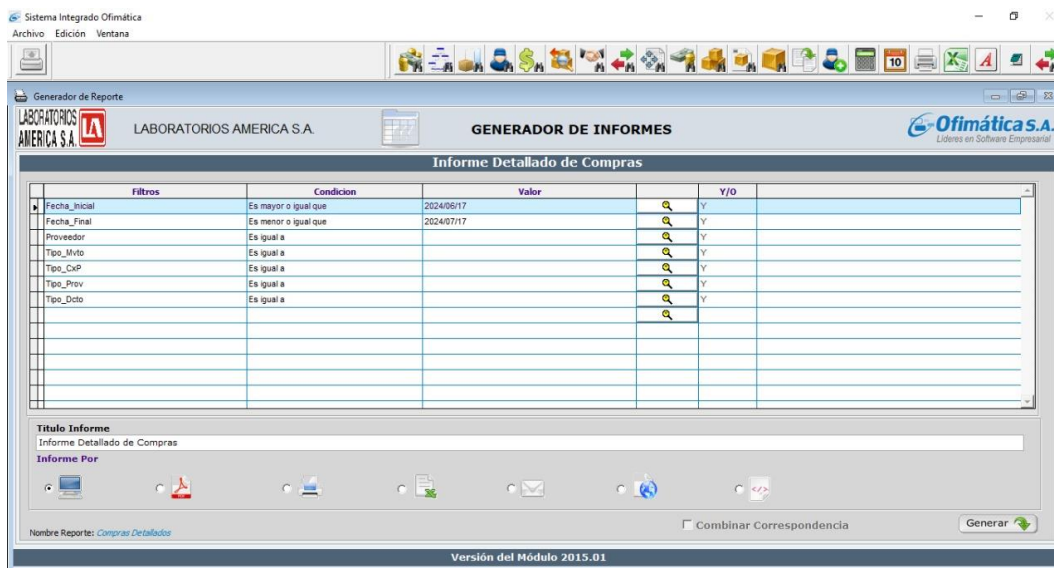
*Nota.* Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

**Figura 4.** Base de datos Ofimática. Informes de Compras



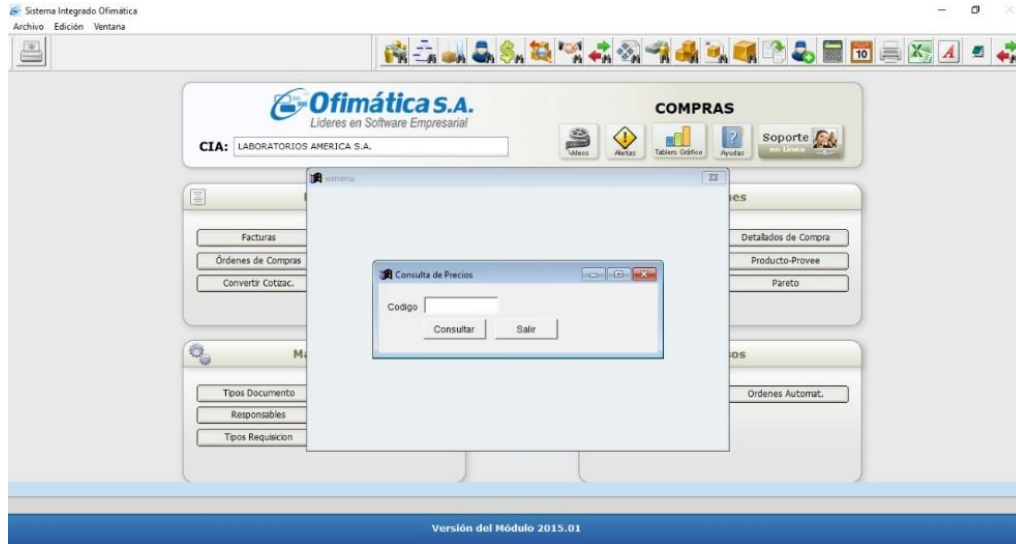
*Nota.* Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

**Figura 5.** Base de datos Ofimática. Información adicional sobre OC o FV



*Nota.* Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

Figura 6. Base de datos Ofimática. Consulta de Precios



Nota. Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

Figura 7. Base de datos Ofimática. Consulta de Facturas



Nota. Tomado de la base de datos del proveedor Ofimática. Adaptado de (Laboratorios America S.A., 2024).

**Tabla 3** Base de datos Compras

C o d i g o	Producto	Proveedores	Ultima Compra				
			Precio Und	Precio Total	Cantidad	Und Medida	Fecha
35511	<b>Acesulfame-K Pulverizado</b>	Interpharma De Colombia S.A.S	\$29.000	\$145.000.000	500	kg	2024-03-01
35512	<b>Acesulfame-K Pulverizado (Alimentos)</b>	Interpharma De Colombia S.A.S	\$29	\$24.157.000	700.000	kg	2024-05-03
10511	<b>Acetaminofen (Paracetamol)</b>	Research Pharmaceutical S.A.	\$375.000	\$10.792.125	29	kg	2024-02-14
12742	<b>Acetona Chromasolv Hlpc 99.8% Fsc0 X4l</b>	Scientific Products S.A.S.	\$ 44	\$176.000	4.000	ml	2024-03-14
10911	<b>Acido Citrico Anhidro</b>	Interpharma De Colombia S.A.S	\$4	\$122.500	25.000	ml	2024-02-06
		Laboratorios Licol S.A.S	\$69	\$223.392	3.200	g	2023-07-14

## 4.2 Impactos y limitaciones

En cuanto, al impacto y limitaciones que se observaron en la práctica profesional y a partir de ellos desarrollar para la empresa un plan de mejoras

### 4.2.1 *Perspectiva como pasante:*

Desde el punto de vista del pasante, en la empresa se pueden apreciar diferentes situaciones donde oportunidad de mejora, situaciones tales como desconexión de la parte administrativa con la planta de producción, donde podemos ver cómo hay disparidad de opiniones, pero a la hora de llevar un proceso, no se respeta el desarrollo común de estas actividades, se puede apreciar como en ciertos escenarios cuando se realiza el envío de los requerimientos desde planta producción al área de compras, se realiza de forma incompleta, envió de solicitudes de compras sin una cotización adecuada o sin esta misma, retrasando los tiempos de diferentes áreas. También se ha podido observar cómo no realizan el completo proceso como está estipulado en su manual de acciones, tales casos, como se ha mencionado anteriormente retrasan el área de compras.

Otro punto importante para resaltar era la falta de personal en el área de producción, donde en momentos necesitaban personal de otras áreas para el apoyo para embalar o limpieza de productos para su venta posteriormente. Claramente el proceso era mucho más eficiente de esta forma, pero, retrasando las demás áreas por la falta de capacidad operativa o por una planeación de producción no calculada, ya que se veían retrasados por esto mismo.

En el tiempo que el practicante estuvo en la empresa, muchas acciones se realizaban por medios físicos, toda la información era impresa, sumando a ello que hay una separación física de la planta de producción con la planta administrativa, ya que no están ubicadas en la misma cuadra, por lo tanto esta información que se llevaba en físico, retrasaba los procedimientos, además de esto incrementando costos en la papelería, capital que podrían ser destinado a otras operaciones o servicios más necesarios para la empresa, al final de la práctica se observó un cambio en estos procesos, ya que implementaron las firmas virtuales, tal acción llevo a que toda la información interna se llevara de manera digital, agilizando los procesos y además de ello economizando los recursos que se destinaban a papelería, esto arraigado a una directriz de parte de la gerencia, en el

cual priorizaban el ahorro máximo de los recursos en cada área, donde cada director de estas, encontraran en acuerdo común que compras podrían dejar de prescindibles para sus procesos .

En cuanto al impacto, se pudo apreciar en mejor flujo en el área, debido a que en este cargo no se empleaba un auxiliar, con este cambio se observó mejoría, ya que, con el practicante, se aliviano la carga para la jefe de compras y exportaciones, donde ella poseía una ventana más amplia para negociación y cotización con proveedores de materias primas fundamentales para producción. Mientras ella podía atender estas situaciones de más peso en la empresa, el practicante realizaba un apoyo en procesos más ligeros como realización de ordenes de compras, recepción de facturas y emparejamiento con OC, apoyo a otras áreas, cotización de servicios y productos puntuales, tales casos como la compra de una estibadora manual, que se derivó en servicios adicionales con esta empresa, como asesorías sobre el almacenamiento y distribución interno de materias primas dentro de la bodega de planta de producción.

#### ***4.2.2 Perspectiva a partir del plan de mejora propuesto:***

Luego de haber mencionado y notado unas cuantas falencias en el tiempo de prácticas, a partir de ello, y ligado hacia el marco profesional de la carrera negocios internacionales, el eje central de este plan de mejora es la reintegración de LABORTORIOS AMERICA S.A. al mercado internacional, luego de identificar los puntos a mejorar, potenciar estos mismos. Además de ello, analizar la información recolectada de porque una empresa de tantos años de experiencia en el ámbito internacional (20 años) desistió finalmente de estas operaciones. Asimismo, encontrar un musculo financiero el cual colabore en este proceso o encontrar el método más factible entre costo/ ganancia para realizar estos procesos de exportación de los productos ofrecidos por la empresa.

Encontrar una hoja guía la cual potencie estas falencias encontradas en el tiempo de práctica, que conduzca hacia una mejora continua, tanto en los procesos administrativos internos como en el área productiva, donde ya detectamos esa desconexión y una falta de personal, incentivando a una cooperación y trabajo simultaneo, con la finalidad de encontrar un trabajo armónico entre los diferentes sectores de la empresa, respetando cada uno su campo de acción y sus responsabilidades.

## **5. Plan de mejora**

### **5.1 Objetivos**

#### ***5.1.1 Objetivo general del plan de mejora***

Proponer un plan de mejora para el retorno de la empresa LABORATORIOS AMERICA S.A. a los mercados internacionales a largo plazo.

#### ***5.1.2 Objetivos específicos***

- Identificar porque en un pasado se desestimó la idea de continuar con el proceso de exportación.
- Determinar que acciones se tomaran para mejorar los procesos internos que lleven a la empresa a los mercados internacionales.
- Establecer las estrategias y acciones que se tomaran a largo plazo para reintegrar a LABORATORIOS AMERICA S.A. a los mercados extranjeros, ligado al perfil profesional del practicante.

### **5.2 Problemática**

El origen del plan de mejora nace a partir del cese de las exportaciones. Este es provocado por diferentes circunstancias tales como una reducción en la rentabilidad debido a que en ocasiones el cliente solo solicitaba un lote industrial, este proceso no es sostenible ya que para una exportación el INVIMA solicita al menos la producción de 3 lotes industriales de esta mercancía para realizar su análisis y luego la debida exportación, esto llevaba a que se produjeran más de la cantidad solicitada por el cliente, esto llevaba a que los otros 2 lotes estuviesen en bodega un largo tiempo hasta que se requiera de estos o productos, dado el caso de no encontrar un cliente al cual se le pueda dispensar esta mercancía, dado el caso de no encontrar el cliente, estos lotes de desperdiciarían en el proceso, lo cual generaría perdidas a la empresa. Este era uno de los problemas que poseía la empresa para su exportación, ya que debía contemplar si era rentable realizar estas acciones, por lo cual se decidió desistir de estas operaciones comerciales. Entorno a

esto gira el plan de mejora del practicante, debido a su perfil profesional como negociador internacional.

### **5.3 Planteamiento de una solución**

La solución para la problemática anteriormente mencionada, se deben evaluar varios puntos importantes a fortalecer tales como evaluación interna de los productos disponibles, la capacidad de producción y los recursos. Además, se debe llevar a cabo una investigación de los mercados internacionales potenciales para analizar la demanda, las tendencias, la competencia y el entorno económico y político. Una vez realizado el análisis, se debe desarrollar una estrategia de entrada al mercado. Esto implica seleccionar mercados objetivos basándose en la investigación previa y considerar factores como la proximidad geográfica, países tales como Ecuador o Panamá a los cuales ya en el pasado se realizaron exportaciones y se conoce su estructura comercial, aparte de ser mercados gravitacionales para Colombia y con TLC que pueden favorecer a las negociaciones con los clientes de estos países. Es necesario ajustar los productos para cumplir con los estándares y preferencias locales, lo que incluye el empaquetado, el etiquetado y el cumplimiento de regulaciones, para Ecuador el ente regulador es Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2024) y para Panamá la Dirección Nacional de Farmacia y Drogas (Dirección Nacional de Farmacia y Drogas, 2024). La estrategia de marketing debe ser específica para cada mercado, utilizando canales digitales y tradicionales, y estableciendo una presencia en línea local mediante un sitio web y redes sociales. La logística y distribución también son aspectos esenciales. Es vital evaluar las opciones de transporte y logística, y establecer relaciones con proveedores y distribuidores locales, esto abarataría los costes y atendiendo directamente la problemática anteriormente mencionada la cual era los altos costos y bajos rendimientos. La gestión eficiente de inventarios, incluyendo el uso de almacenes locales, puede reducir los tiempos de entrega. En cuanto a los aspectos legales y financieros, es imprescindible asegurarse de cumplir con todas las regulaciones locales de importación y exportación, y contratar asesoría legal especializada. Se deben establecer mecanismos de financiamiento adecuados y contratar seguros para mitigar los riesgos del comercio internacional. El desarrollo de recursos humanos y la capacitación del personal son fundamentales.

Capacitar a los empleados en comercio internacional y considerar la contratación de expertos locales facilitará la entrada al mercado.

#### **5.4 Impacto del Plan de mejora**

Implementar este plan de reintegración a los mercados internacionales puede tener varios impactos positivos significativos para la empresa. Primero, al acceder a nuevos mercados y clientes, la empresa puede aumentar sus ventas y diversificar sus ingresos, reduciendo la dependencia de un solo mercado y mitigando riesgos económicos. Además, adaptar productos a diferentes mercados fomenta la innovación y la mejora continua, incrementando la competitividad. Establecerse en mercados internacionales también puede fortalecer la marca, aumentando su prestigio y visibilidad global, y diferenciándola de la competencia local. La expansión puede permitir aprovechar economías de escala, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad, así como abrir oportunidades para diversificar la línea de productos. El desarrollo de talento es otro impacto significativo, ya que la capacitación en comercio internacional puede mejorar las habilidades y motivación de los empleados, y atraer a profesionales talentosos. Además, la presencia en múltiples mercados ayuda a mitigar riesgos asociados a crisis en un solo país, fortaleciendo la resiliencia empresarial. Finalmente, la exposición a diferentes mercados fomenta la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras, y mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a diversas culturas y preferencias. En resumen, la implementación exitosa de este plan puede transformar a la empresa, haciéndola crecer, más competitiva y mejor posicionada para enfrentar los desafíos del mercado global.

## 6. Conclusiones

En el informe se pudo observar como de parte del prácticamente hubo una constante asimilación de conocimiento debido a su inexperiencia, pero, gracias a la jefe de compras Claudia Castro, hubo constante refuerzo y siempre una buena disposición para la buena enseñanza hacia el practicante, el cual iba aplicando en el día a día empresarial.

Por parte del informe, se pudo notar como estaba dividido en 2 grandes rasgos las actividades del practicante, por un lado, el administrativo como la realización de órdenes de compra, recepción y diligenciado de formatos de creación de proveedores, recolección de solicitudes de compra, organizar insumos, apoyo a otras áreas con informes o reestructuración de formatos internos. Y, por otra parte, la negociación con proveedores de materias primas esenciales para la producción en la empresa, cotización y compra de productos o servicios específicos para la empresa y las demás actividades relacionadas con estas tareas. En el camino se reforzaron las habilidades blandas necesarias para que el practicante pudiese resolver con independencias, las tareas otorgadas de cualquiera de los 2 rasgos mencionados anteriormente (en algunos casos con autorización previa de la jefe del área).

Para finalizar, luego de haber notado unas fallas en algunos procesos notadas por el estudiante y escritas en el informe, además de analizadas con la matriz FODA y PESTEL, se puede comprender que hay cierta desconexión entre el área administrativa y la productiva. Llevando a cabo unas dinámicas de unión empresarial y una cohesión entre estos departamentos, la empresa podrá observar un mejor futuro, acompañado con un plan de mejora a largo plazo propuesto por el practicante, el cual es flexible en varios ítems que pueden ser reemplazados u omitidos para llevar a cabo este mismo, la flexibilidad provocada un poco a la incertidumbre que vive la empresa hoy por hoy debido a su decrecimiento en el mercado provocado por administraciones anteriores.

## 7. Bibliografía

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (6 de agosto de 2024). *El nuevo Ecuador*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/#:~:text=Agencia%20Nacional%20de%20Regulaci%C3%B3n%20Control%20y%20Vigilancia%20Sanitaria>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Análisis de la situación externa PEST*. <https://es.scribd.com/document/403254209/Analisis-de-La-Situacion-Externa-Pest>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Dirección Nacional de Farmacia y Drogas. (6 de agosto de 2024). *MINSA*. Dirección Nacional de Farmacia y Drogas: <https://www.minsa.gob.pa/direccion/direccion-nacional-de-farmacia-y-drogas>
- Laboratorios America S.A. (1 de Enero de 2021). *Información de la empresa*. <http://www.laboratoriosamerica.com.co/>
- Laboratorios America S.A. (2024). *Base de datos Ofimática*. Medellín.