



Universidad de Palermo
Master en Dirección de Empresas

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LA GOBERNANZA
DE TERCEROS DE LA EMPRESA FARMACÉUTICA EQUIS
EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ARGENTINA.***

Cursante: Contadora Pública Erika Ascona
e-mail: erii.ascona@gmail.com - **WhatsApp:** +(54-11) 2250-9556

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/erika-ascona/

Legajo: 0135767

26/03/2025

Buenos Aires, Argentina

Evaluación del Comité

Agradecimientos

A mi amada madre, por ser siempre mi ejemplo de perseverancia, coraje y compromiso en cada acción. Gracias por inspirarme a seguir adelante.

A mi esposo, por ser mi mayor soporte y apoyo incondicional en esta trayectoria académica que ha sido fundamental para alcanzar este logro.

Resumen

La empresa Equis, ubicada en Buenos Aires, Argentina, enfrenta desafíos significativos en la gestión de terceros debido a la proliferación de sistemas y plataformas que dificultan la centralización de la información. Esta investigación propone diseñar y evaluar una solución tecnológica que consolide la información de terceros, mejorando la eficiencia, mitigando riesgos y optimizando los procesos. A través de un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, se analizarán las necesidades y hábitos de los usuarios internos de la compañía y los resultados servirán como base para desarrollar un plan de mejora en la utilización de herramientas y el análisis estratégico de la información, con el objetivo de optimizar la gestión de terceros en Equis y mejorar la toma de decisiones. La implementación de esta solución tecnológica permitirá reducir los tiempos de respuesta, mejorar la calidad y consistencia de la información, y aumentar la eficiencia en la gestión de terceros.

Tabla de contenidos

<i>Evaluación del Comité</i>	2
<i>Agradecimientos</i>	3
<i>Resumen</i>	4
<i>Introducción</i>	9
Pregunta de investigación	10
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Hipótesis	11
Diseño metodológico y marco teórico	11
CAPÍTULO 1: Marco Teórico	12
1.1 Automatización e inteligencia artificial	13
1.2 Gestión de Terceros (TPRM)	14
1.3 Análisis de la industria con las 5 fuerzas de Porter:	16
1.4 Análisis PESTEL	18
1.5 Análisis FODA	20
1.6 Six Sigma	21
1.7 Indicadores financieros: VAN, TIR, ROI	23
CAPÍTULO 2: El Sector y la Empresa	25
2.1 El sector: Industria farmacéutica	25
2.2 La empresa	27

2.3 Análisis del macroentorno	32
2.4 Análisis del microentorno	37
CAPÍTULO 3: Metodología De La Investigación	43
3.1 Justificación de la investigación de mercado	43
3.2 Problema de investigación de mercado	46
3.3 Objetivo general de la investigación de mercado	46
3.4 Diseño de la investigación	47
3.5 Desarrollo de la metodología	47
3.6 Cálculo de la muestra	49
CAPÍTULO 4: Resultados	52
4.1 Resultados cuantitativos	52
CAPÍTULO 5: Conclusiones, Recomendaciones y Desafíos	69
5.1 Conclusiones	69
5.2 Recomendaciones	72
5.3 Desafíos	73
CAPÍTULO 6: Propuesta del Plan de Mejora	74
6.1 Definición de áreas involucradas y sus roles específicos en el contexto del plan de mejora	74
6.2 Alcance del proyecto	76
6.3 Etapas y cronología de ejecución	76
6.4 Cronología implementación	78

6.5 Costos del proyecto	81
6.6 Proyección de resultados	81
6.7 Análisis financiero	83
6.8 KPI	85
CAPÍTULO 7: Conclusión	86
7.1 Conclusión general	86
7.2 Recomendaciones finales	87
Bibliografía	88
Libros	88
Publicaciones e informes	89
Anexos	90
Anexo I: Encuesta integradora a usuarios internos -Voice of Customer (VOC)	91
Introducción	91
Contracting governance	91
C3-Contratos	92
WwTP	92
SAP	93
Satisfacción	95
Sugerencias/comentarios	95
Anexo II: Entrevistas a líderes	96
Entrevista al CFO	96
Entrevista al Senior Manager Trial Capabilities	97

Entrevista al Director de IT _____	98
Anexo III: Benchmarking con Zeta _____	102

Introducción

La empresa Equis desarrolla sus actividades en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, desde 1944 como sucursal extranjera de una farmacéutica con casa matriz en Estados Unidos.

La industria farmacéutica, que se caracteriza por su alta regulación y complejidad, ha experimentado una disruptión digital sin precedentes en los últimos años. Impulsada por la pandemia de COVID-19, el sector ha acelerado la adopción de tecnologías emergentes, transformando radicalmente sus modelos de operación, como por ejemplo al desarrollar nuevas vacunas y tratamientos en un tiempo récord, gracias a la aplicación de tecnologías como la mRNA.

En este contexto, la gestión de terceros representa un desafío significativo tras la proliferación de sistemas y plataformas que dificultan la gestión centralizada de tan diversos aspectos de la relación con estos actores, que ha generado una fragmentación de la información dificultado la obtención de una visión integral y actualizada de manera ágil y rápida, crucial para la toma de decisiones.

Esta investigación busca diseñar y evaluar una solución tecnológica que consolide la información de terceros en Equis, mejorando la eficiencia, mitigando riesgos y optimizando los procesos.

A través de una investigación cualitativa y cuantitativa, se analizarán las necesidades y hábitos de los usuarios internos de la compañía. Mediante entrevistas en profundidad y encuestas, se recolectará información sobre sus percepciones y uso de la información divididos en un grupo de usuarios frecuentes y otro grupo de usuarios específicos o esporádicos.

Los resultados de esta investigación servirán como base para desarrollar un plan de mejora en la utilización de herramientas y el análisis estratégico de la información, con el objetivo de optimizar la gestión de terceros en Equis y el entendimiento de la información que mejorará el análisis estratégico.

Pregunta de investigación

¿Es rentable llevar a cabo un proyecto de mejora de procesos que permita la automatización y consolidación de lectura de información en relación con las terceras partes en Equis?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora de la gobernanza de terceros para la empresa farmacéutica Equis de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos

1. Identificar los procesos actuales relacionados con la gestión de terceros y determinar los puntos críticos que requieren automatización.
2. Diseñar un modelo de datos que integre la información de diferentes fuentes y sistemas, proporcionando una visión única y actualizada de los terceros.

3. Implementar un plan de capacitación para los usuarios de la nueva plataforma, asegurando su correcta adopción y utilización.
4. Evaluar el impacto de la solución implementada en términos de eficiencia, reducción de costos, mejora en la calidad de la información y agilidad en la toma de decisiones.
5. Medir el retorno de la inversión (ROI) del proyecto.

Hipótesis

El desarrollo e implementación de una solución tecnológica para consolidar la información de terceros en Equis permitirá reducir los tiempos de respuesta en los procesos de control y análisis de riesgos, mejorar la calidad y la consistencia de la información sobre terceros y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la cadena de suministro.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque mixto, combinando elementos tanto cuantitativos como cualitativos que permitirá obtener una visión más completa del problema y de los resultados de la implementación. En su alcance será exploratoria y descriptiva.

La técnica de recolección será encuestas a usuarios internos de Equis involucrados en la gestión de terceros para aplicar a una muestra aleatoria estratificada basada en la diversidad de perfiles de usuarios.

El objetivo será recolectar información sobre necesidades actuales y futuras en relación con la gestión de terceros y nivel de satisfacción con la información disponible.

También se realizarán entrevistas en profundidad a usuarios clave y tomadores de decisiones para profundizar en las percepciones y opiniones sobre los desafíos actuales, las oportunidades de mejora y las características ideales de la solución tecnológica.

Por medio de la observación directa de los procesos de trabajo se buscará identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora.

CAPÍTULO 1: Marco Teórico

En primera medida para abordar este trabajo es importante tener en claro ciertos conceptos, uno de ellos es el del *plan de mejora*.

Se puede decir que un plan de mejora es un documento estratégico que define los objetivos y acciones para mejorar el desempeño de un proceso, sistema, producto o servicio y que se diseñan para identificar, analizar y abordar los problemas y oportunidades de mejora para finalmente, aumentar la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de procesos y la toma de decisiones identificando las causas raíz de los problemas y analizando las relaciones entre los procesos.

Pedró et al (2005) consideran que “*el plan de mejora tiene que ser una herramienta realmente enfocada hacia la acción, y hay que evitar que se convierta en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.*” (p.11) y

agregan que “*los planes de mejora deben ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y de seguimiento.*” (p.12).

Por lo tanto, se puede reflexionar que los planes de mejora deben ser prácticos y ejecutables. No se trata solo de un documento sino una herramienta que oriente a la organización hacia la mejora continua a fin de mantener su competitividad y alcanzar metas y objetivos de manera eficiente.

1.1 Automatización e inteligencia artificial

McKinsey & Company ha sido pionera en el análisis de la automatización, especialmente en su intersección con la inteligencia artificial. A lo largo de sus numerosos estudios e informes, la consultora ha ofrecido una visión dinámica y en constante evolución de lo que significa la automatización en el contexto empresarial actual.

La automatización de las actividades posibilita que las empresas mejoren su desempeño al reducir los errores y mejorar la calidad y la velocidad y hasta en muchos casos puede lograr resultados que van más allá de la capacidad humana. La automatización también contribuye a mejorar la productividad.

McKinsey define la inteligencia artificial como la capacidad de las máquinas para realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas y la percepción.

Sin embargo, McKinsey va más allá de una definición técnica y enfatiza el impacto estratégico de la IA en las organizaciones.

McKinsey destaca cómo la IA puede generar valor para las empresas al mejorar la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones.

La inteligencia artificial generativa (IAG) es una rama de la inteligencia artificial que se enfoca en crear contenido nuevo a partir de datos existentes. En lugar de simplemente analizar datos o tomar decisiones basadas en ellos, la IAG genera nuevos textos, imágenes, música, videos y otros tipos de contenido.

Según el informe anual de MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE 2024 es el año en que las organizaciones realmente comenzaron a utilizar la Inteligencia artificial generativa o gen AI (generative artificial intelligence en inglés) y a obtener valor comercial de esta nueva tecnología. (McKinsey, mayo 2024)

La IAG está estrechamente relacionada con la automatización de procesos. De hecho, se puede considerar una forma avanzada de automatización, ya que permite automatizar tareas creativas que antes requerían intervención humana.

1.2 Gestión de Terceros (TPRM)

En el mundo globalizado e interconectado en el que vivimos, la gestión de riesgos de terceros, o TPRM por su sigla en inglés (Third Parties Risk Management), es una estrategia de negocios fundamental que busca identificar y mitigar los riesgos que enfrentan las organizaciones al interactuar con terceros (incluye proveedores, contratistas, consultores y otros actores externos que contribuyen a sus operaciones).

Esta herramienta, protege a las organizaciones de los riesgos de externalizar actividades en relaciones comerciales con terceros y crea estructuras más sólidas y resilientes al mitigar

impactos adversos a nivel financiero, estratégico, legal, de seguridad de la información e incluso reputacional.

La integración de TPRM en sus operaciones principales permite a las empresas aprovechar la experiencia externa, al tiempo que mantiene la seguridad, el cumplimiento y la integridad operacional transformando las vulnerabilidades en riesgos gestionados, lo que permite un crecimiento seguro y conforme a las normas.

En términos simples, la administración del riesgo de terceros (TPRM) es la herramienta que utiliza una organización para evaluar y administrar los riesgos que plantean los productos y servicios de terceros.

Según el informe 2022 de KPMG, “la Gestión de Riesgos de Terceros (TPRM) es el proceso mediante el cual las organizaciones supervisan las relaciones con sus contrapartes, con el fin de evaluar el comportamiento, desempeño y riesgos relacionados con cada uno de ellos. Es clave que las organizaciones establezcan procedimientos de debida diligencia con un enfoque en la gestión del riesgo de reputación e integridad en las relaciones comerciales.”

Asimismo, reflexiona que cada interacción con un tercero puede ser un punto potencial de falla o debilidad.

La fragmentación de la información, la diversidad de proveedores y la necesidad de asegurar el cumplimiento normativo son algunos de los desafíos más comunes en la gestión de terceros en este sector.

En la industria farmacéutica, la gestión de terceros es crucial debido a la complejidad de las cadenas de suministro, las regulaciones sanitarias y la necesidad de garantizar la calidad y seguridad de los productos.

1.3 Análisis de la industria con las 5 fuerzas de Porter:

Se trata de un modelo conceptual desarrollado por Michael Porter, un estratega de negocios, a principios de los '80 que se utiliza como marco de análisis para evaluar la competitividad de una industria y la posición estratégica de una empresa en ella.

En otras palabras ayuda a entender si es viable o no iniciar un negocio en un sector particular basado en la estructura de mercado existente.

La parte horizontal es que la que se enfrenta a diario. Es decir, tenemos que comprar, competir y vender. Si esto no funciona la empresa no puede mantener su rentabilidad y el negocio no es sostenible en el tiempo.

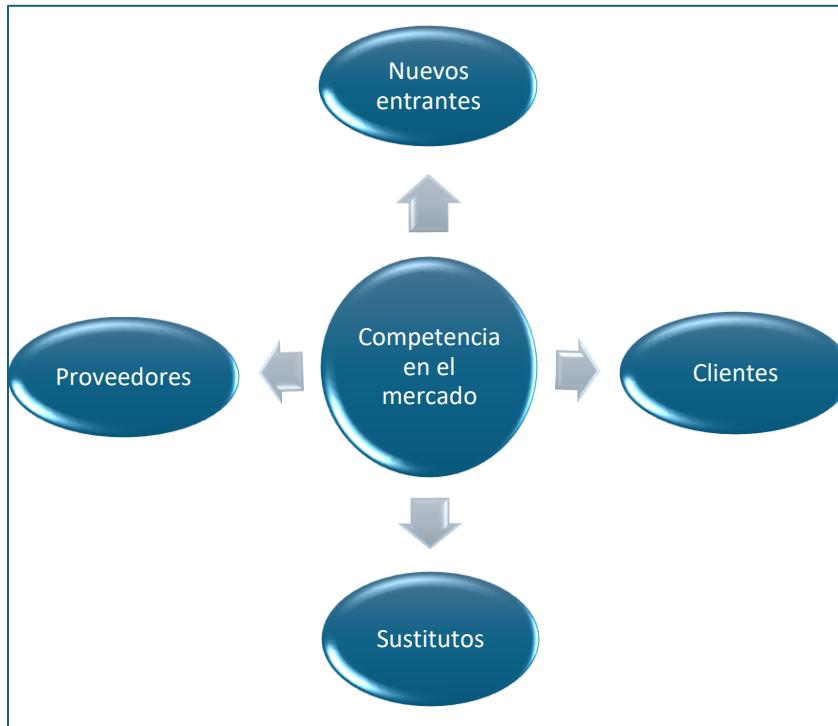
Luego, nos encontramos con los riesgos. En el extremo superior tenemos a los potenciales competidores. Aquellas empresas que no compiten directamente con nosotros y en el extremo inferior encontramos a los sustitutos que son aquellos que no nos hacen daño pero hay riesgo de que ingresen a nuestro mercado.

1.3.1 ¿Cuáles son estas 5 fuerzas?

Las cinco fuerzas descritas por Michael E. Porter en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores” de 1982, son cruciales para evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios. Estas fuerzas son:

- 1. Poder de negociación de los clientes:** Se refiere al poder que tienen los clientes para presionar a las empresas para que reduzcan los precios o mejoren la calidad de sus productos o servicios. Este poder aumenta cuando los clientes son pocos y grandes, cuando los productos son poco diferenciados o cuando existen muchos sustitutos.

2. **Poder de negociación de los proveedores:** Es el poder que tienen los proveedores para aumentar los precios de sus insumos o reducir la calidad de estos. Este poder se incrementa cuando hay pocos proveedores, cuando los insumos son esenciales para el proceso productivo o cuando los proveedores están altamente diferenciados.
3. **Amenaza de nuevos entrantes:** Se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en una industria. Si las barreras de entrada son bajas, la amenaza de nuevos competidores es alta, lo que puede incrementar la competencia y reducir los márgenes de beneficio.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** Son productos o servicios que pueden satisfacer la misma necesidad que el producto o servicio de la empresa, pero de una manera diferente. La existencia de productos sustitutos limita el poder de fijación de precios de una empresa.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes:** Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas de una industria. Esta rivalidad puede manifestarse a través de guerras de precios, promociones especiales, innovación de productos, entre otros.

Figura N° 1: *Las cinco fuerzas de Porter*

Fuente: Elaboración propia (2024)

1.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, por sus siglas en inglés: Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal, es una herramienta que las empresas utilizan para examinar cómo afectan los diferentes factores externos a una empresa.

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio.

Examina el impacto de los factores políticos, sociales, económicos, ambientales, tecnológicos y legales en una empresa.

Políticos: Incluyen leyes, regulaciones, políticas gubernamentales, estabilidad política, cambios en los gobiernos, presiones de grupos de interés y políticas fiscales. Estos factores pueden afectar directamente las operaciones de una empresa, como los costos de producción, los requisitos de permisos y las restricciones de mercado.

Económicos: Se refieren a las condiciones económicas generales de un país o región, como el crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación, los niveles de desempleo y los ciclos económicos. Estos factores pueden influir en la demanda de productos y servicios, los costos de producción y la rentabilidad de una empresa.

Sociales: Abarcan las tendencias demográficas, los valores culturales, los estilos de vida, los niveles de educación, las actitudes hacia el trabajo y el consumo, y los cambios en las estructuras familiares. Estos factores pueden influir en las preferencias de los consumidores, las necesidades del mercado y las prácticas de negocios.

Tecnológicos: Se refieren a los avances tecnológicos, las innovaciones, la automatización, la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías. Estos factores pueden crear nuevas oportunidades de negocio, cambiar la forma en que se producen y distribuyen los productos y servicios, y alterar las relaciones con los clientes y los proveedores.

Ambientales: Se refieren a los factores ambientales, como el cambio climático, la escasez de recursos naturales, la contaminación y las regulaciones ambientales. Estos factores pueden afectar los costos de producción, la disponibilidad de materias primas y la reputación de una empresa.

Legales: Incluyen las leyes y regulaciones que afectan a las empresas, como las leyes laborales, las leyes ambientales, las leyes de protección al consumidor, las leyes de competencia

y las leyes de propiedad intelectual. Estos factores pueden imponer restricciones a las actividades de una empresa y generar costos adicionales.

1.5 Análisis FODA

F.O.D.A proviene del acrónimo en inglés S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), en español: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

"El análisis FODA es una herramienta simple pero poderosa para evaluar las capacidades y deficiencias de recursos de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas para su futuro" (Thompson et al., 2007: 97).

Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Mientras que, las fortalezas y oportunidades son útiles/favorables para lograr los objetivos de la organización, las debilidades y amenazas son perjudiciales/desfavorables para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, detrás de cualquier selección exitosa de estrategias hay un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización que plantea el entorno interno y las oportunidades y amenazas que plantea el entorno externo.

En síntesis, el papel del gerente es tratar de "ajustar" el análisis de las externalidades e internalidades, para equilibrar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno.

1.6 Six Sigma

Six Sigma es una filosofía de gestión que busca eliminar los defectos y las variaciones en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. Su objetivo es lograr un nivel de calidad cercano a la perfección y para lograr este nivel de excelencia, se basa en una serie de principios y herramientas que se aplican de forma sistemática y rigurosa a los procesos. Estos principios son:

- Enfoque en el cliente: se identifican las necesidades y expectativas de los clientes, así como los requisitos de calidad que deben cumplir los productos o servicios.
- Medición y análisis de datos: se recopilan y analizan datos sobre el rendimiento de los procesos, se identifican los problemas y las causas raíz, y se establecen las metas de mejora.
- Mejora continua: se implementan soluciones para eliminar o reducir los defectos y las variaciones, se verifican los resultados y se controlan los procesos para evitar que se produzcan nuevos problemas.
- Trabajo en equipo: se involucra a todos los niveles de la organización en la mejora de la calidad, se fomenta la colaboración y la comunicación, y se reconoce el esfuerzo y el logro de los empleados.

Para aplicar estos principios, Six Sigma utiliza dos metodologías principales: DMAIC y DMADV. Ambas siguen un ciclo de cinco fases que se corresponden con las iniciales de sus nombres. DMAIC significa Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y se usa para mejorar los procesos existentes. DMADV significa Definir, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar, y se usa para crear nuevos procesos o productos. En cada fase se emplean diversas herramientas estadísticas, gráficas y de gestión para facilitar el análisis y la toma de decisiones.

Six Sigma es una forma de trabajar que requiere un compromiso de toda la organización con la calidad y la mejora continua. Su aplicación puede aportar beneficios como la reducción de costes, el aumento de la productividad, la mejora de la satisfacción del cliente, la diferenciación competitiva y el crecimiento del negocio.

Esta metodología encuentra sus orígenes en Motorola en el año 1988 impulsado por el ingeniero Bill Smith y posteriormente mejorado y popularizado por General Electric.

A continuación un breve resumen de lo que implica cada etapa de esta metodología:

Definir (Define)

El objetivo es identificar claramente el problema o la oportunidad de mejora.

Actividades clave: Crear una carta del proyecto, identificar a las partes interesadas y recopilar la voz del cliente (VOC) para entender sus necesidades y expectativas.

Medir (Measure)

Se busca establecer una línea base del rendimiento actual del proceso mediante la recopilación de datos.

Actividades clave: Elaborar un plan de recolección de datos, mapear el proceso actual y analizar los datos recopilados para determinar el rendimiento del proceso.

Analizar (Analyze)

En esta etapa se identifican las causas raíz de los problemas y las oportunidades de mejora.

Actividades clave: Utilizar herramientas como el diagrama de espina de pescado (Ishikawa), los 5 porqués y el análisis de Pareto para descubrir las causas subyacentes de los problemas del proceso.

Mejorar (Improve)

Implica desarrollar e implementar soluciones para abordar los problemas identificados.

Actividades clave: Generar soluciones, realizar pruebas piloto y desplegar las soluciones finalizadas en toda la organización.

Controlar (Control)

Aquí se establecen medidas de control para mantener las mejoras a largo plazo.

Actividades clave: Crear un plan de control, documentar y estandarizar los procesos mejorados, y formar a los empleados en los nuevos procedimientos.

1.7 Indicadores financieros: VAN, TIR, ROI

El valor actual neto (VAN), también conocido como valor presente neto (VPN), mide el resultado de descontar la inversión de un proyecto al valor actual o presente del flujo de caja neto que tendrá. Si el resultado es positivo es porque existe una ganancia y, por tanto, el proyecto es rentable.

El VAN nos permite saber si un proyecto de inversión es rentable, pero además, en caso de tener varios proyectos de inversión, nos permite saber cuál es el más rentable y, por tanto, el más atractivo. Asimismo, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, nos permite saber si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos en caso de no venderlo.

La fórmula del VAN es: **VAN = BNA – Inversión**

En donde:

VAN: valor actual neto (resultado de restar la inversión del proyecto al beneficio neto actualizado).

BNA: beneficio neto actualizado (valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento).

Inversión: inversión total del proyecto.

Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0).

La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable ya que una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0). La fórmula, es la siguiente:

$0 = \Sigma (\text{Flujo de caja en el periodo } t / (1 + \text{TIR})^t) - \text{Costo inicial de inversión}$

Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno de la inversión (ROI) es un indicador que nos permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado y al beneficio obtenido y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Ingresos-inversión}}{\text{Inversión}}$$

CAPÍTULO 2: El Sector y la Empresa

2.1 *El sector: Industria farmacéutica*

La industria farmacéutica es uno de los sectores de producción más pujantes de la economía global y comprende compañías que fabrican productos biológicos, medicinales y farmacéuticos en diversas formas, incluidas ampollas, tabletas, cápsulas, viales, pomadas, polvos, soluciones y suspensiones. Constituye una parte importante de la estructura del sistema de salud por su colaboración en la búsqueda de mejores resultados sanitarios, como así también, por su cuota de participación en la estructura de costos de dicho sistema.

La industria farmacéutica es intensiva en investigación, con altos riesgos y costos asociados al desarrollo de productos. La investigación, el desarrollo, la promoción, el marketing, la fabricación y la distribución de productos biofarmacéuticos están ampliamente regulados en los principales mercados mundiales.

A medida que más fabricantes de productos biofarmacéuticos adapten su Investigación y Desarrollo (I+D) y su cartera de productos para satisfacer las necesidades de salud de los mercados emergentes, las nuevas innovaciones médicas alargarán la vida de los pacientes y promoverán una mejor calidad de vida, lo que aumentará los ingresos de la industria.

Sin embargo, una gran cantidad de patentes ha impactado negativamente a la industria en los últimos cinco años. Muchos medicamentos de las marcas más populares han perdido su exclusividad de patentes, lo que ha costado a la industria miles de millones en ventas y ha llevado a muchos fabricantes a restringir sus gastos en I+D después de haber estado expuestos a la intensa competencia de los fabricantes de medicamentos genéricos.

Además, a medida que expiran las patentes, los medicamentos genéricos han inundado el mercado, lo que ha hecho que las ventas de los fabricantes de medicamentos hayan caído un 90 por ciento.

A nivel local, según el INDEC, la facturación de la industria farmacéutica en Argentina experimentó un crecimiento del 361,7% en el primer trimestre de 2024 en comparación con el mismo período del año anterior. La producción nacional subió un 339,5%, mientras que la reventa local de importados aumentó un 413,4%.

La evolución de las ventas en términos porcentuales estuvo por encima del índice general de precios al consumidor, que a finales de marzo 2024 último se ubicó en el 287,9 % interanual.

El aumento en la facturación de la industria farmacéutica se atribuye a varios factores, incluyendo la inflación, el ajuste de precios en los medicamentos y una mayor demanda de productos farmacéuticos tanto nacionales como importados. La situación económica del país, marcada por la inflación y la devaluación de la moneda, ha influido en los precios y, consecuentemente, en la facturación del sector.

De acuerdo con el informe oficial, en el primer trimestre 2024 se alcanzó un volumen de ventas de medicamentos de producción nacional por 919.849,9 millones de pesos y de importados por 462.140,3 millones de pesos, en tanto que las exportaciones totalizaron los 122.367,1 millones de pesos.

Según los datos oficiales, Argentina importa medicamentos desde India, Alemania, China, Suiza y Estados Unidos, entre otros países.

2.2 La empresa

2.2.1 Misión, Visión y Valores

2.2.1.1 Misión

Descubrir y desarrollar terapias innovadoras que mejoren la vida para las personas de todo el mundo.

2.2.1.2 Visión

Ser líder mundial en fomentar la innovación, ofrecer productos farmacéuticos de alta calidad y mejorar los resultados de salud.

2.2.1.3 Valores

Integridad: Llevamos a cabo nuestro trabajo conforme con todas las leyes vigentes y somos honestos en nuestro trato con clientes, empleados, accionistas, socios, proveedores, competidores y la comunidad.

Excelencia: Buscamos la innovación farmacéutica, ofrecemos productos de alta calidad y nos esforzamos para entregar resultados comerciales superiores.

Respeto por las personas: Mantenemos un entorno fundamentado en el respeto mutuo, la apertura y la integridad individual. Esto incluye nuestra preocupación por todas las personas que impactan o a quienes impacta nuestra compañía: clientes, empleados, accionistas, socios, proveedores y comunidades.

2.2.2 Business Model Canvas (BMC)

1. Segmentos de Clientes

- Pacientes con enfermedades crónicas (diabetes, cáncer, enfermedades autoinmunes)

- Profesionales de la salud (médicos, enfermeras, farmacéuticos)
- Instituciones de salud (hospitales, clínicas)
- Gobiernos y organizaciones de salud pública

2. Propuesta de Valor

- Medicamentos innovadores y eficaces para tratar enfermedades graves y crónicas
- Investigación y desarrollo de nuevas terapias
- Compromiso con la mejora de la calidad de vida de los pacientes
- Soluciones personalizadas y centradas en el paciente

3. Canales

- Ventas directas a hospitales y clínicas
- Distribuidores y mayoristas farmacéuticos
- Plataformas digitales y aplicaciones móviles para la gestión de tratamientos
- Colaboraciones con instituciones de salud y gobiernos

4. Relaciones con los Clientes

- Programas de apoyo al paciente
- Servicios de atención al cliente y soporte técnico
- Educación y formación para profesionales de la salud
- Participación en comunidades y foros de pacientes

5. Fuentes de Ingresos

- Ventas de medicamentos y productos farmacéuticos
- Licencias y acuerdos de colaboración
- Servicios de consultoría y soporte técnico
- Regalías por patentes y propiedad intelectual

6. Recursos Clave

- Equipos de investigación y desarrollo altamente cualificados
- Patentes y propiedad intelectual
- Infraestructura de producción y distribución
- Relaciones estratégicas con socios y colaboradores

7. Actividades Clave

- Investigación y desarrollo de nuevos medicamentos
- Ensayos clínicos y aprobación regulatoria
- Producción y distribución de productos farmacéuticos
- Marketing y ventas

8. Socios Clave

- Instituciones académicas y de investigación
- Otras empresas farmacéuticas y biotecnológicas
- Organizaciones de salud y gobiernos
- Proveedores de materias primas y tecnología

9. Estructura de Costos

- Costos de investigación y desarrollo
- Costos de producción y distribución
- Gastos de marketing y ventas
- Costos de cumplimiento regulatorio y legal

2.2.3 Situación actual

Equis y sus afiliadas investigan, desarrollan, fabrican, comercializan y distribuyen productos farmacéuticos. Con sede en Indianápolis, Equis es una corporación farmacéutica mundial que se dedica a la investigación.

A nivel global, Equis es una de las principales empresas de la industria farmacéutica basada en las ventas, con un creciente portafolio de productos biotecnológicos.

Equis tiene plantas de fabricación en 7 países: Estados Unidos, Puerto Rico, Francia, Italia, Irlanda, China y Brasil. Sin embargo, suministra medicamentos en más de 125 países. La compañía farmacéutica se considera enorme en términos de ingresos. En 2023, la empresa logró generar ingresos por 29.500 millones de dólares.

Además de generar grandes volúmenes de ingresos, Equis emplea a más de 40.000 personas en todo el mundo.

Los productos farmacéuticos de Equis pertenecen a las siguientes categorías terapéuticas: Cardiovascular, Neurociencia, Endocrinología, Inmunología y Oncología.

Equis ha sido responsable de algunas de las innovaciones más significativas en terapias médicas en las últimas décadas. Uno de los ejemplos más notables es el desarrollo de medicamentos para el tratamiento de la diabetes. Además de la insulina, la empresa ha desarrollado otros fármacos innovadores como los agonistas del receptor GLP-1, que han mejorado significativamente el control glucémico en pacientes con diabetes tipo 2.

En el campo de la oncología, Equis ha hecho avances importantes con la introducción de terapias dirigidas y tratamientos inmuno-oncológicos. Estos medicamentos han cambiado el panorama del tratamiento del cáncer, ofreciendo nuevas esperanzas a los pacientes con tipos de

cáncer que anteriormente eran difíciles de tratar. La capacidad de identificar y atacar específicamente las células cancerosas ha sido un avance crucial en la lucha contra esta enfermedad devastadora.

Equis también ha innovado en el tratamiento de trastornos neurológicos. La empresa ha desarrollado medicamentos para enfermedades como la depresión, la esquizofrenia y el Alzheimer. Estos tratamientos han mejorado la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo.

El principal modelo de negocio que mantiene Equis es el de D&M (Distribution and Marketing) y consiste principalmente en la compra de productos terminados de otras entidades de Equis y en la reventa / distribución del producto terminado en los mercados locales de la afiliada.

La función D&M es principalmente responsable de mantener la conciencia del producto y controlar la demanda de prescripciones. Dependiendo de las regulaciones nacionales, los esfuerzos de marketing también pueden incluir muestreo, así como directamente al consumidor, exposiciones en las reuniones médicas, y campañas de publicidad de revistas médicas.

Equis Argentina también puede realizar ensayos clínicos de fase IV que tiene como objetivo proporcionar datos después de la aprobación de un fármaco o tratamiento por parte de las agencias reguladoras. Los estudios de fase IV se realizan después de que el fármaco o el tratamiento ha sido comercializado para recopilar información sobre el efecto del fármaco en varias poblaciones, y para detectar si pueden producirse efectos secundarios asociados con su uso a largo plazo.

2.3 Análisis del macroentorno

PESTEL

Factores políticos

Las políticas gubernamentales con respecto a los precios de los medicamentos impactan en las ventas de Equis. Si los precios se fijan a un nivel muy alto, la gente no podrá acceder a ellos y las ventas caerán.

A parte de eso, la estabilidad política afecta las operaciones de Equis. En los países donde el gobierno cambia con frecuencia, Equis tiene dificultades para operar porque cada gobierno impone nuevas políticas sobre drogas, por lo que hay una falta de consistencia y continuidad en las políticas en países políticamente inestables. También se puede encuadrar los cambios en tasas impositivas que afecten los costos de comercialización e importación.

Por otro lado, también se puede mencionar al gobierno tomando medidas ante algún conflicto laboral o gremial que al emplear gente en el país podría suscitarse.

Por último, los conflictos globales también afectan las operaciones de Equis. Si un país se involucra en una guerra, será difícil que Equis continúe sus operaciones allí.

Factores económicos

En países donde la gente tiene un alto poder adquisitivo, las ventas de Equis son altas. Sin embargo, en los países donde la gente no puede permitirse medicamentos caros, las ventas de Equis son más limitadas, como es el caso de Argentina.

La inflación y devaluación afecta significativamente las ventas de Equis. Los precios de los medicamentos de Equis se incrementan debido a los altos costos de importación y comercialización.

Es allí donde se debería complementar con el presupuesto asignado para salud pública que si bien dentro de Latinoamérica, Argentina está dentro del *top* 3 de más inversión en relación con el PBI, según informe de salud de la OCDE: "Salud de un vistazo: América Latina y el Caribe 2023.

Además, las tasas de interés impactan significativamente en Equis. Cuando la tasa de interés en una economía es alta, se hace difícil para las empresas tomar préstamos lo que también se traduce en menos posibilidades de invertir en investigación y capital.

Factores sociales

El acceso a la atención médica afecta significativamente a Equis. En sociedades con acceso limitado a la atención médica, las personas no reciben tratamiento. Como resultado, la demanda de medicamentos puede ser más limitada.

En Argentina, el Sistema Nacional Público de Salud, la Seguridad Social y la Medicina Privada coexisten para atender las necesidades y demandas de la población.

"Entre 2017 y 2020, el gasto total en salud en relación con el PBI se mantuvo en torno al 10%; con un máximo en 2020 de 10,84% y el mínimo en 2019 del 10,16%", Según informe de gasto en salud del Ministerio de Salud.

En relación con los programas de Salud Pública, algunas iniciativas como el Programa Médico Obligatorio (PMO) y acuerdos con entidades como el Programa de Atención Médica Integral (PAMI) son cruciales ya que requieren de grandes volúmenes de medicamentos a precios negociados, lo que puede ser un desafío para las farmacéuticas en términos de costos y suministro.

Además, la demografía de la sociedad afecta la venta de Equis. En sociedades con un alto porcentaje de personas mayores, habría una gran demanda de medicamentos.

En Argentina se espera que la proporción de la población mayor de 65 años se duplique para 2050, llegando a más del 18 % de la población. Esto es significativamente más bajo que el 27,7% esperado entre los países de la OCDE en promedio, pero el envejecimiento en la región de América Latina y Caribe afectará drásticamente la atención médica.

Por otro lado, el sobrepeso, la obesidad y el rápido envejecimiento de la población están impulsando una rápida transición epidemiológica.

Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos tienen un impacto significativo en las operaciones de Equis. A lo largo de los años han surgido herramientas de modelado computacional y bioinformática que ayudan en el diseño de fármacos y en la predicción de la interacción farmacológica. Estos avances tecnológicos hacen que los medicamentos de Equis sean más efectivos.

Equis busca seguir a la vanguardia tanto en avances científicos como tecnológicos y ha invertido grandes sumas en investigación biotecnológica y genómica que ha permitido crear terapias más específicas y personalizadas.

Es importante para Equis mantenerse a la vanguardia en cuanto a tecnología, pudiendo invertir en ello, pero también mantenerse en colaboración con instituciones de investigación de renombre a nivel mundial.

Equis se mantiene activo también en la adopción de tecnologías digitales y de inteligencia artificial para optimizar procesos de investigación, desarrollo, comercialización, financieros con el fin de poder acelerar el descubrimiento de nuevos medicamentos y mejorar la precisión en los ensayos clínicos.

Factores ambientales

Los efectos del cambio climático, como el aumento de temperaturas y eventos climáticos extremos, impactan en la infraestructura y la logística de Equis, así como la disponibilidad de ciertos insumos.

Según informe de la OCDE, “*la gravedad de las amenazas a la salud relacionadas con el clima está creciendo más rápido que la capacidad de los sistemas de salud de ALC para mitigar y adaptarse a un clima cambiante. Las muertes anuales de adultos de 65 años o más atribuibles a la exposición al calor en ALC aumentaron en promedio casi un 240 % entre 2000-04 y 2017-21. Entre 2012 y 2021, el número básico de reproducción (R0) para el dengue aumentó entre 0,32 y 0,46, según la especie de mosquito, en comparación con la línea de base de 1951-60.*”

Por otro lado, las regulaciones ambientales impuestas por las empresas tienen un impacto significativo en Equis. Por ejemplo, la normativa medioambiental que prohíbe deshacerse de los residuos sin tratarlos y emitir carbono.

Equis ha logrado reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 20% entre 2020 y 20221 y se ha comprometido alcanzar a ser carbono neutral en sus operaciones directas para 2030.

Factores legales

Equis debe asegurarse de que sus medicamentos, procesos e interacciones cumplan con las leyes de garantía de calidad. Dado que los medicamentos de mala calidad pueden implicar efectos adversos y hasta fatales, los organismos encargados de hacer cumplir la ley prestan mucha atención a las compañías farmacéuticas y podrían tomar acción ante cualquier incumplimiento e imponer fuertes multas y/o sanciones.

Las disputas legales sobre patentes y la defensa de sus derechos de propiedad intelectual son comunes para Equis. Asimismo, el cumplimiento regulatorio en la industria está altamente regulado. Incluye aprobación de nuevos productos y el monitoreo de los existentes.

Asimismo, al contar con una gran fuerza laboral, debe asegurarse de que ninguno de sus empleados sea tratado injustamente y dar cumplimiento a regulaciones de seguridad y salud.

Por otro lado, Equis debe tener cuidado al tratar con los datos de los terceros con los que interactúa. Podría implicar fuertes multas a Equis por violar las leyes de protección de datos.

Por último, Equis tiene que asegurarse de tener prácticas comerciales justas. En caso de fraude u ocultación de activos, la empresa farmacéutica podría tener que pagar fuertes multas y enfrentarse a prohibiciones.

En conclusión, los factores legales pueden imponer restricciones a las actividades de Equis y generar costos adicionales, pero también son esenciales para garantizar el cumplimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

2.4 Análisis del microentorno

2.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Equis son diversos e incluye desde sistemas de salud gubernamentales hasta aseguradoras y hospitales, lo que disminuye su poder de negociación individual.

Muchos de los productos de Equis son innovadores y patentados, lo que les otorga un alto valor agregado y limita las opciones de los clientes.

Si consideramos a los pacientes directamente, quienes requieren los medicamentos de Equis suelen tener enfermedades crónicas, lo que los hace altamente dependientes de estos tratamientos.

En el caso de los ensayos clínicos los clientes pueden ser los patrocinadores de los estudios que en este caso son intercompañía.

Se podría concluir que el poder de negociación de los clientes de Equis es de moderado a bajo debido a la diversidad de clientes y la naturaleza especializada de sus productos.

2. Poder de negociación de los proveedores

La afiliada de Argentina revende productos que compra a otras afiliadas que producen los medicamentos. Las condiciones contractuales entre afiliadas son las que determinarán el margen de negociación y las condiciones de suministro.

Por otro lado, en relación con la actividad de ensayos clínicos los proveedores son los centros de salud y los investigadores con los que se negocia para llevar a cabo los ensayos clínicos son cruciales.

Su poder de negociación puede ser de moderado a alto debido a que se necesita contratar centros de investigación con alta especialización y buena reputación que pueden exigir mejores condiciones.

Asimismo, los requisitos regulatorios y la necesidad de cumplir con estándares éticos y científicos pueden aumentar la dependencia de la empresa en estos proveedores.

Sin embargo, Equis suele establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, lo que puede mitigar el poder de negociación de estos últimos.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de Equis es moderado, debido a la especialización de los proveedores y la existencia de relaciones a largo plazo.

3. Amenaza de nuevos entrantes

La industria farmacéutica se caracteriza por altas barreras de entrada, como los elevados costos de investigación y desarrollo, las regulaciones gubernamentales estrictas y la necesidad de una extensa red de distribución.

Los productos patentados experimentan poca competencia y pueden generar ganancias sustanciales mientras sean exclusivos. Sin embargo, llevar un medicamento al mercado puede llevar décadas y pocos productos químicos reciben protecciones de exclusividad.

La protección de patentes y la innovación constante en nuevos medicamentos y tratamientos también actúan como barreras significativas.

En otras palabras, la amenaza de nuevos entrantes en la industria farmacéutica, y específicamente para Equis, es baja debido a las altas barreras de entrada.

4. Amenaza de productos sustitutos

En muchos casos, la base de la competencia depende en parte de si el producto sigue estando protegido por una patente o no. Los medicamentos genéricos enfrentan una intensa competencia una vez que expiran las patentes sobre los medicamentos de marca.

De todas formas, depende de si el producto es un producto farmacéutico para el que no existe sustituto razonable. La mayoría de los productos que Equis mantiene en su cartera son medicamentos de nicho para los que no hay sustitutos inmediatos y los mismos se encuentran protegidos con patentes sólidas.

También es cierto que cuando los medicamentos más exitosos pierden la exclusividad de sus patentes, el mercado se ve inundado de medicamentos genéricos de bajo costo.

Por otro lado, se podría considerar a las terapias alternativas, como la immunoterapia y la terapia génica que ofrecen alternativas a los tratamientos tradicionales, como una amenaza moderada.

En el ámbito de los ensayos clínicos, la disponibilidad de métodos alternativos de investigación o tecnologías emergentes puede representar una amenaza.

Por lo antes expuesto, se podría concluir que la amenaza de productos sustitutos es moderada a alta, especialmente a medida que vencen las patentes de los medicamentos de Equis y se desarrollan nuevas terapias.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La industria farmacéutica es altamente competitiva, con muchas empresas multinacionales y locales compitiendo por cuota de mercado.

La diferenciación puede ser alta debido a la innovación en medicamentos y tratamientos exclusivos.

Además de la venta de medicamentos, la competencia en la realización de ensayos clínicos también es intensa, con muchas empresas buscando colaborar con los mejores centros de investigación.

Las empresas farmacéuticas suelen entablar disputas legales por la protección de sus patentes.

La rivalidad entre competidores existentes es alta, debido a la concentración de la industria y la importancia de la innovación.

2.4.2 Análisis FODA de Equis

Fortalezas

- Innovación y desarrollo: Equis tiene una sólida reputación en la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, con una cartera diversificada de productos.

- Presencia global: La empresa opera en más de 125 países, lo que le permite acceder a una amplia base de clientes y diversificar riesgos.
- Colaboraciones estratégicas: Ha establecido importantes asociaciones con instituciones académicas y otras empresas farmacéuticas para impulsar la innovación.

Oportunidades

- Crecimiento en mercados emergentes: La expansión en países en desarrollo representa una oportunidad significativa de crecimiento.
- Terapias innovadoras: El desarrollo de nuevas terapias, incluyendo inmunoterapias y terapias génicas, puede abrir nuevas fuentes de ingresos.
- Adquisiciones y fusiones: Las oportunidades de adquirir empresas más pequeñas o fusionarse con otras grandes pueden fortalecer su posición en el mercado.

Debilidades

- Dependencia de patentes: La expiración de patentes clave puede afectar significativamente los ingresos de Equis.
- Altos costos de investigación: Los elevados costos asociados a la investigación y desarrollo pueden presionar los márgenes de beneficio.
- Disputas legales: Las frecuentes disputas por patentes pueden desviar recursos y atención de las actividades principales de la empresa.

Amenazas

- Competencia intensa: La alta rivalidad en la industria farmacéutica puede limitar el crecimiento de la cuota de mercado.
- Regulaciones estrictas: Las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas pueden retrasar la aprobación de nuevos medicamentos.
- Productos sustitutos: Las terapias alternativas y los medicamentos genéricos representan una amenaza significativa.

CAPÍTULO 3: Metodología De La Investigación

3.1 Justificación de la investigación de mercado

El principal disparador de esta tesis es la importancia del manejo apropiado de los riesgos asociados a las relaciones con terceros y la necesidad de unificar datos que provienen de distintas plataformas o sistemas que impiden tener un estatus general de cada tercero con el que Equis se relaciona.

La proliferación de sistemas y plataformas ha generado una fragmentación de la información y dificultado la obtención de una visión integral y actualizada de manera ágil y rápida, crucial para la toma de decisiones.

Equis incluyó entre sus OKR corporativos globales de 2024: “Meaningfully advance our AI/automation agenda; Be bold, fast, and clear. Embrace technology; simplify work” o en español:

“Avanzar significativamente en nuestra agenda de IA/automatización; Ser audaces, rápidos y claros. Adoptar la tecnología; simplificar el trabajo.”

Atento a ello Equis ha ofrecido distintos programas de aprendizaje de herramientas como PowerBI, Power Automate, Power Apps, lo que nos ha permitido encausar un problema que debíamos atacar de manera inminente.

A través de esta investigación se busca respaldar que el proyecto de automatización de TPRM contribuye a la rentabilidad de la organización a través de la mejora en la eficiencia y eficacia de procesos.

Este estudio incluye consultas directas a directores y líderes financieros, de tecnología, ética y cumplimiento, entre otros, de toda la región de LATAM que incluye la región de SPECC (Cono Sur, Perú, Ecuador, Costa Rica y Caribe), Colombia, Brasil y México con el fin de evaluar expectativas y necesidades.

Se han llevado a cabo entrevistas y encuestas con los principales usuarios que son conocidos internamente como “Business owners” y son quienes tienen el contacto con el tercero a través de las cuales se ha podido ir recabando información que dieron cuenta de la gravedad y confirmaron la necesidad de abordar el problema.

Este enfoque nos permitió identificar con mayor precisión las necesidades, tendencias y desafíos específicos que enfrenta la organización que incrementan aún más la complejidad en la gestión de riesgos de terceros.

Las interacciones tanto con los directivos o líderes como con los principales usuarios nos permitieron identificar con mayor precisión los beneficios de incorporar una solución que involucre date science y automatización en las interacciones de las distintas plataformas en este proceso de TPRM.

Algunas de las plataformas que están involucradas en este proyecto de consolidación y automatización de procesos y su utilidad son:

1. Aravo: El programa de Trabajo con Terceros (WwTP) existe para identificar y gestionar los posibles riesgos que los terceros asociados puedan representar para Equis. Los terceros son empresas o individuos que trabajan en nombre de, en asociación o colaboración con, o que proporcionan productos, servicios o capacidades a Equis pero que no son empleados de Equis, incluyendo subsidiarias y filiales. Como “Engagement owner”, el empleado de Equis

es responsable de la supervisión de un compromiso proporcionado por un tercero y responsable de la gestión del compromiso a lo largo del ciclo de vida del tercero.

2. C3: Es una herramienta de *Salesforce* de gestión de contratos que agiliza el proceso de iniciación, revisión y aprobación de contratos. También es un repositorio donde los contratos pueden ser archivados y buscados para localizar contratos almacenados en C3.

Cabe destacar que es una herramienta global pero que no ha sido correctamente mantenida y monitoreada a nivel local y hay bastante desinformación entre los usuarios.

3. Ariba: es un software de gestión de gastos que fue adquirido por SAP en 2012. SAP Ariba es una suite de compras avanzada que optimiza el proceso de compra a pago (P2P), gestionando desde el abastecimiento estratégico hasta la visibilidad de los gastos.

Es una plataforma de compra guiada que permite a los usuarios adquirir bienes y servicios de manera fácil, manteniendo las actividades en conformidad con los requisitos de compras de Equis. Además, asegura que se cumplan las políticas de compras y las estrategias de categoría aprobadas.

4. Vendor master data SAP: Es un proceso llevado a cabo por el centro de servicios en México y no existe una única base de datos de proveedores. Si no que hay múltiples bases de datos, según la necesidad, que deben interrelacionarse para obtener una base consolidada. Por ejemplo, si se requiere información de contacto del proveedor (razón social, domicilio, jurisdicción, país, e-mail, teléfono) es una base distinta a si por ejemplo necesitamos información impositiva del mismo proveedor.

3.2 Problema de investigación de mercado

El principal desafío que enfrentamos al diseñar la investigación fue determinar cómo se harían las integraciones entre las distintas plataformas, la obtención de las distintas bases de datos y determinar los campos clave para unificarlas y, por otro lado, también resulta un desafío demostrar los beneficios hipotéticos de llevar a cabo un proyecto que involucrará muchas personas y cuya duración se podría extender a más de un año.

3.3 Objetivo general de la investigación de mercado

El objetivo general de esta investigación de mercado implicó responder al siguiente interrogante,

¿Cómo pueden las expectativas y necesidades de los directores, líderes así como de los principales usuarios ('Business owners') en la región de LATAM, respaldar la implementación de un proyecto de automatización de la gestión de riesgos de terceros (TPRM) para mejorar la rentabilidad, eficiencia y eficacia de los procesos en la organización?

Este interrogante sigue la línea de la hipótesis de este trabajo de investigación que afirma que el desarrollo e implementación de una solución tecnológica para consolidar la información de terceros en Equis permitirá reducir los tiempos de respuesta en los procesos de control y análisis de riesgos, mejorar la calidad y la consistencia de la información sobre terceros y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la cadena de suministro.

A raíz de este interrogante nos dispusimos a diseñar las entrevistas y encuestas estratégicamente para poder encontrar respuestas en la experiencia que sustenten nuestros próximos pasos.

3.4 Diseño de la investigación

Para abordar la problemática de la fragmentación de datos y la necesidad de unificar la información proveniente de distintas plataformas, se ha elegido un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque nos permite captar una amplia gama de datos y obtener respuestas de calidad que alimenten el diseño del proyecto de automatización de la gestión de riesgos de terceros (TPRM).

La investigación se centró en empleados de la compañía y sus afiliadas en toda la región de LATAM, incluyendo SPECC (Cono Sur, Perú, Ecuador, Costa Rica y Caribe), Colombia, Brasil y México. Este enfoque regional permitió obtener una visión integral y representativa de las necesidades y expectativas en diferentes contextos operativos.

Al combinar estos dos enfoques metodológicos, pudimos obtener una perspectiva completa y equilibrada de la problemática bajo análisis. Los datos cualitativos nos brindaron una comprensión más cercana y contextualizada, mientras que los datos cuantitativos nos proporcionaron una base sólida y objetiva para respaldar nuestras conclusiones.

3.5 Desarrollo de la metodología

Métodos Cualitativos:

Se realizaron entrevistas en profundidad con directores y líderes, así como con los principales usuarios ('Business owners') de las afiliadas de toda la región de LATAM. Estas entrevistas proporcionaron una comprensión contextualizada y detallada de las expectativas y necesidades de los stakeholders.

Se organizaron grupos focales con empleados clave para discutir los desafíos y beneficios percibidos de la implementación de la automatización en los procesos de TPRM.

Métodos Cuantitativos:

Se llevó a cabo una encuesta integradora dirigida a los 'Business owners' para obtener un diagnóstico temprano de la situación desde su perspectiva. La encuesta incluyó preguntas cerradas y abiertas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Las encuestas fueron realizadas a través de la aplicación "Forms" de Microsoft Office 365, lo que facilitó la recopilación de datos estructurados y objetivos sobre las opiniones de los participantes. Esta herramienta también proporcionó métricas precisas de análisis de datos, que fueron de gran ayuda para interpretar los resultados obtenidos.

La misma consta de distintas secciones que se van habilitando en función de la respuesta a la pregunta principal de cada bloque a saber:

- Introducción. Selección afiliada y área.
- Bloque 1 -Contracting governance (procedimiento contratación terceros)
- Bloque 2 -C3 Salesforce (Contratos)
- Bloque 3 -Working with Third Parties (Risk Management Aravo)
- Bloque 4-SAP

- Bloque 5-Satisfacción y comentarios.

La encuesta permitió medir el nivel de conocimiento de los usuarios, identificar las áreas que requieren entrenamiento y conocer el tiempo dedicado a cada tarea por separado. Estos datos son fundamentales para sustentar el ahorro de tiempo que implicaría la implementación del proyecto de automatización.

3.6 Cálculo de la muestra

La validación netamente cualitativa se llevó a cabo a través de entrevistas informales con directores y líderes de equipo. El tamaño de la muestra intencional se determinó identificando los principales stakeholders. Los que mayor conocimiento tienen de los procesos involucrados: Finanzas, Procurement, Legal y Ética y cumplimiento.

Luego abordamos el muestreo por conveniencia con líderes de otras áreas como: R&D, Marketing y IT hasta lograr una saturación de datos, es decir, hasta que no se obtuviera información adicional o relevante sobre el tema.

Por otro lado, para las encuestas cualitativas-cuantitativas el tamaño de la muestra se determinará utilizando la fórmula estándar para estudios de encuestas. Para garantizar la representatividad y la precisión de los resultados, se deberá calcular el tamaño de la muestra en función de la población objetivo y el margen de error deseado.

Suponiendo que queremos obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{E^2}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra.
- Z es el valor crítico de la distribución normal estándar para el nivel de confianza deseado (para un nivel de confianza del 95%, $Z = 1.96$).
- p es la proporción estimada de la población que tiene una característica particular (en este caso, la proporción de personas que realizan actividades relacionadas al manejo de terceros).
- E es el margen de error deseado.

Para determinar “p”, se han utilizados datos previos obtenidos de las bases de datos de todas las plataformas involucradas eliminando duplicados.

La población identificada fue de 90 usuarios que interactúan en las distintas plataformas.

1. Cálculo del tamaño para la muestra inicial:

$Z = 1.96$ Valor crítico de la distribución normal estándar para un nivel de confianza del 95%.

$p = 0.5$ Proporción estimada de la población

$E = 0.05$ Margen de error

$N = 90$ Población

Cálculo del tamaño inicial de la muestra

$$n = ((Z^2) * p * (1 - p)) / (E^2)$$

$$n = ((1.96^2) * 0.5 * (1-0.5)) / (0.05^2) = 384.16$$

2. Ajuste del tamaño de la muestra para la población finita:

$$n \text{ ajustado} = 384.16 / (1 + ((384.16 - 1) / 90)) = 74$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra necesario para una población de 90 usuarios es de 74 usuarios.

CAPÍTULO 4: Resultados

En la siguiente sección revisaremos los resultados de las investigaciones llevadas a cabo que han servido de guía para obtener un diagnóstico más preciso de la situación actual de Equis, otorgando claridad para entender los próximos pasos de este proyecto de mejora en la gestión de terceros en Equis.

El análisis consistirá en dos partes: análisis cuantitativo y análisis cualitativo para luego arribar a una conclusión.

Según el cálculo de la muestra para un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% para una población objetivo de 90 personas deberían haber sido 74 usuarios los que contestaren. La encuesta obtuvo respuesta de 75 usuarios.

4.1 Resultados cuantitativos

1. *Por favor seleccione su región (Brasil, Colombia, México, SPECC)*

Análisis resultado: Se han obtenido cantidades bastante parejas en todas las afiliadas menos en Colombia. De todas formas, en Colombia hay menos usuarios lo cual no representa un riesgo.

Figura N° 2: Resultado Pregunta 1

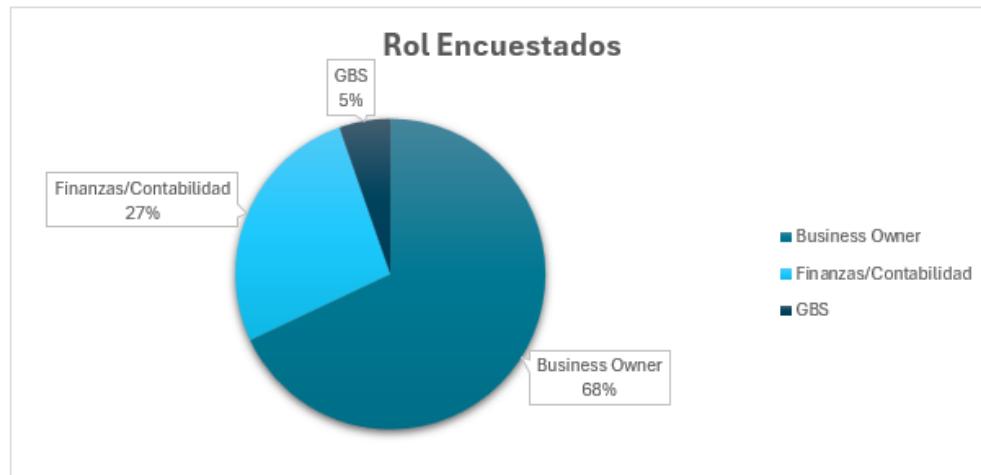


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

2. *Por favor seleccione su rol (Business owner, Finanzas, GBS)*

Análisis resultado: el 68% de las respuestas obtenidas fueron recibidas por los Business Owners. Coincide con el porcentaje de composición de la población objetivo.

Figura N° 3: Resultado Pregunta 2

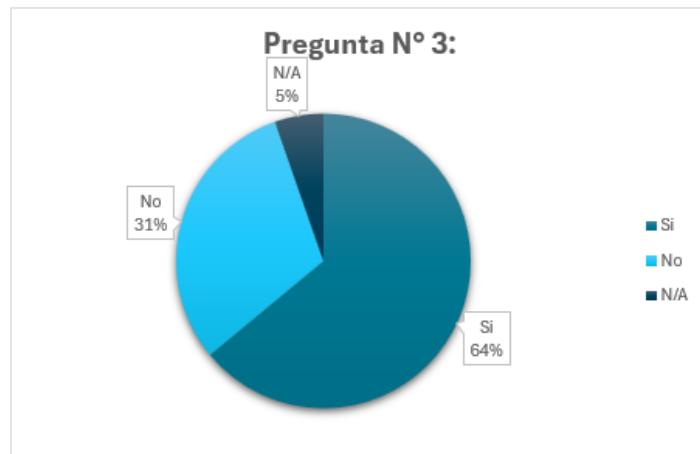


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

3. *A la hora de empezar a contratar a un tercero, ¿Sabes dónde encontrar el procedimiento adecuado con relación a los Contratos?*

Análisis resultado: El 64% sabe dónde encontrar el procedimiento, hay un 31% que no sabe dónde encontrarlo y un 5% que no aplica ya que corresponde a la respuesta de usuarios del GBS que no realiza actividades de contratación. Si bien la mayor parte sabe dónde encontrarlo es importante hacer foco en aquellos que no saben.

Figura N° 4: Resultado Pregunta 3

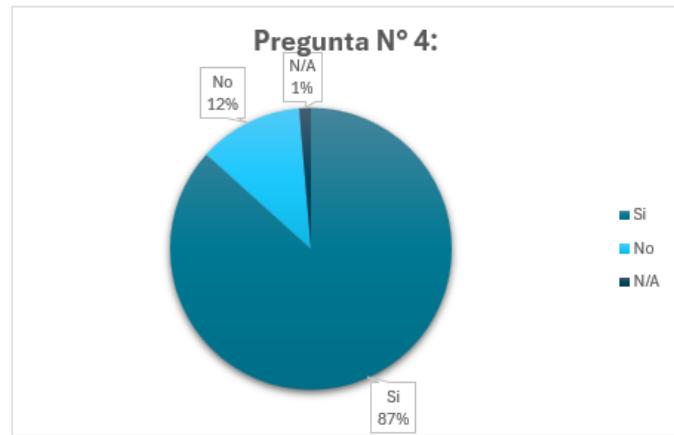


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

4. *¿Has leído el procedimiento de Contratación?*

Análisis resultado: El 87% si ha leído el procedimiento de contratación. Sin embargo, según la respuesta de la pregunta 3 no todos saben dónde encontrar el mismo en caso de ser necesario. posiblemente llegaron a leerlo en algún entrenamiento o fue compartido por otro medio. Si bien es importante que lo hayan leído, pero también es importante saber dónde encontrarlo en caso de necesitar algún refuerzo.

Figura N° 5: Resultado Pregunta 4

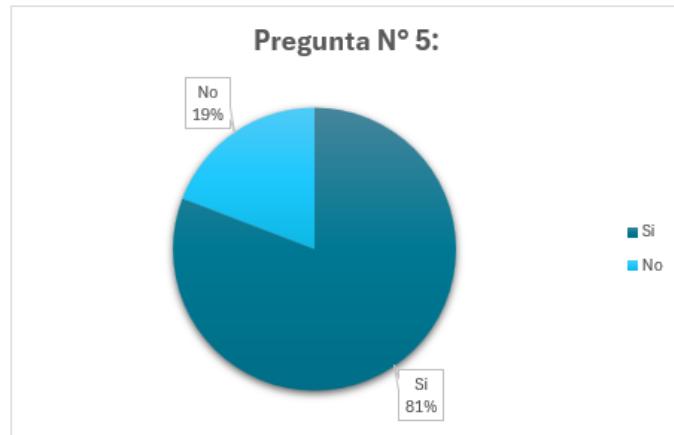


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

5. *Al empezar a contratar a un tercero, ¿sabe cuándo involucrar al equipo de Adquisiciones de acuerdo con la política de adquisición de bienes y servicios?*

Análisis resultado: Sin considerar los N/A, el 80% si sabe cuándo involucrar al equipo de Adquisiciones. Hay un 20% donde habría que reforzar el entendimiento de las políticas.

Figura N° 6: Resultado Pregunta 5

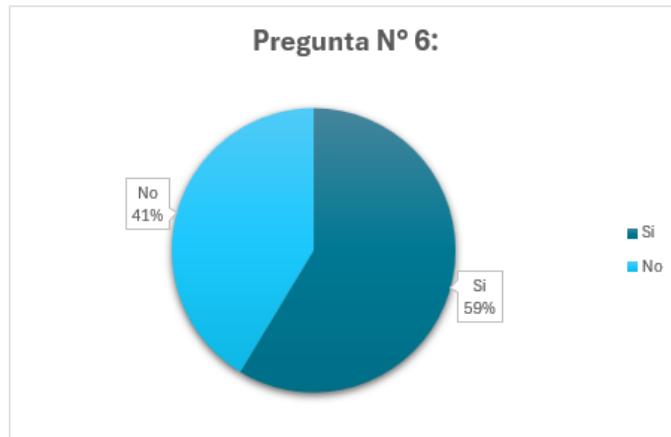


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

6. *¿Realiza gestiones contractuales con el proveedor, firma, negociación? SI/NO (si es no pasa el siguiente bloque)*

Análisis resultado: el 60% de los encuestados realiza gestiones contractuales con proveedores.

Figura N° 7: Resultado Pregunta 6

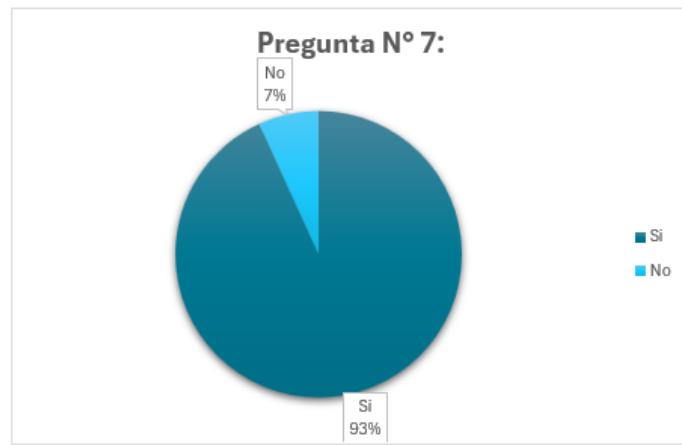


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

7. *¿Conocés la herramienta C3 que gestiona y almacena contratos? SI/NO*

Análisis resultado: sin considerar los N/A solo un 7% desconoce la herramienta de gestión de contratos. Puede que los contratos los ingrese a la plataforma otra persona dentro de su departamento. De todas formas, es un resultado positivo que un 93% si conozca la herramienta.

Figura N° 8: Resultado Pregunta 7

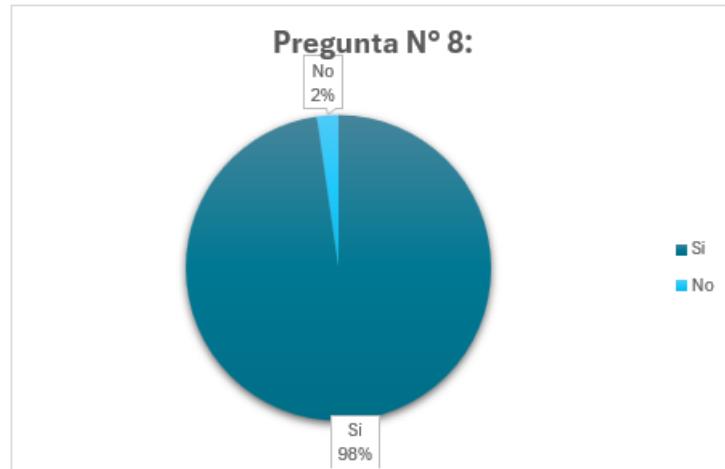


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

8. *¿Sabes que es imprescindible mantener actualizada la información del contrato en C3, para poder comprobar la vigencia y necesidad de actualización, tanto de las cláusulas de obligatoriedad como de renovación?*

Análisis resultado: el 98% sabe qué hacer ante un cambio de cláusulas, renovación, etcétera.

Figura N° 9: Resultado Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

9. ¿Cuánto tiempo demora en consultar si el proveedor tiene un contrato en C3

(considerando la revisión de la descripción del servicio, la fecha de expiración del contrato y el estado en C3)? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 14 minutos por contrato. Ver análisis económico/financiero.

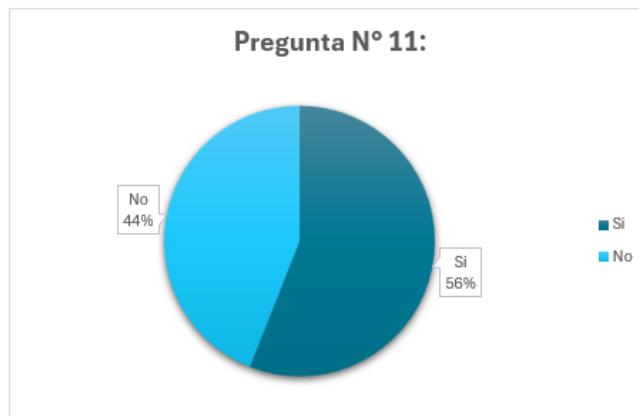
10. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes realiza la consulta en C3?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 3. Ver análisis económico/financiero.

11. ¿Estás a cargo del proceso de WwTP en Aravo? SI/NO (si es no pasa el siguiente bloque)

Análisis resultado: el 56% del total de encuestados realiza el proceso de análisis de riesgos en Aravo.

Figura N° 10: Resultado Pregunta 11

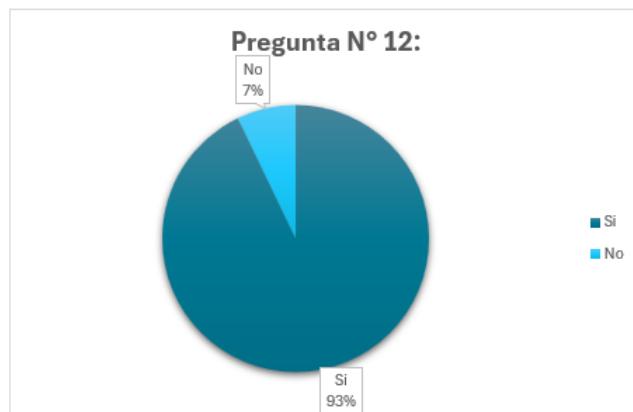


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

12. Como Business Owner, ¿Sabés que se debe realizar un análisis de riesgo de proveedores en Aravo WwTP (Working with Third Parties) y debe ser acorde al alcance del contrato?

Análisis resultado: de los usuarios que realizan el proceso de WwTP solo el 7% dice desconocer que debe realizar el análisis de riesgo a través de la herramienta Working with Third Parties. Es importante reforzar este punto con los usuarios ya que en el caso de que necesitar contratar algún servicio/compra de bienes se debe pasar por el proceso de WwTP.

Figura N°11: Resultado Pregunta 12

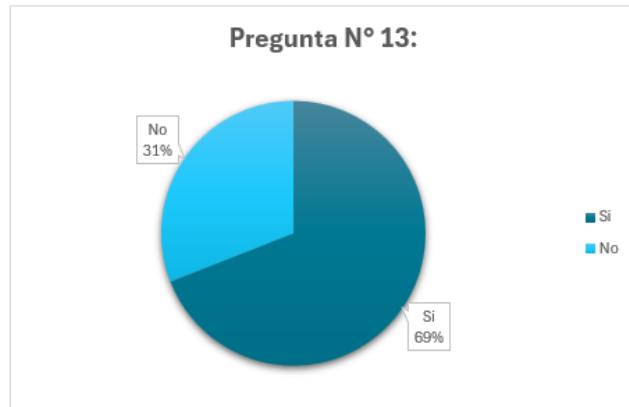


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

13. ¿Sabés cuáles son las exclusiones al proceso de WwTP?

Análisis resultado: Más del 30% desconoce las exclusiones al proceso de WwTP. Esto indica que no hay claridad en el proceso, no saben dónde revisarlo. Puede que estén realizando el proceso, aunque no sea necesario hacerlo. Es decir, que podrían estar duplicando esfuerzos.

Figura N°12: Resultado Pregunta 13

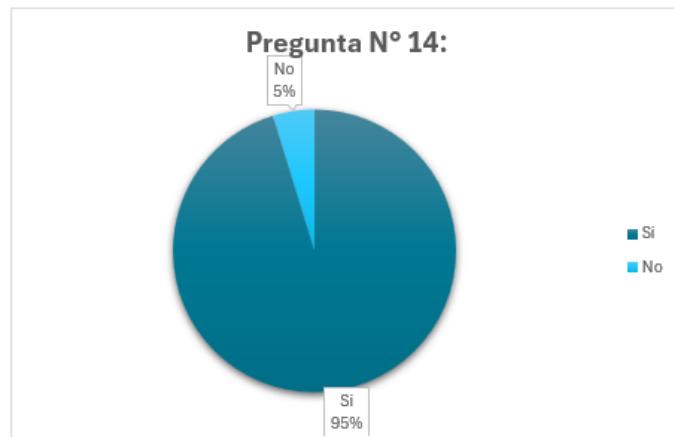


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

14. ¿Sabés que en caso de que el proveedor te vaya a ofrecer un servicio adicional o diferente al scope inicial, necesitas generar un nuevo engagement?

Análisis resultado: el 5% desconoce que ante un cambio de alcance debe actualizar el análisis de riesgo.

Figura N°13: Resultado Pregunta 14



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

15. ¿Cuánto tiempo tarda en consultar si se ha completado el proceso de WwTP para un tercero? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 13 minutos por *engagement*. Ver análisis económico/financiero.

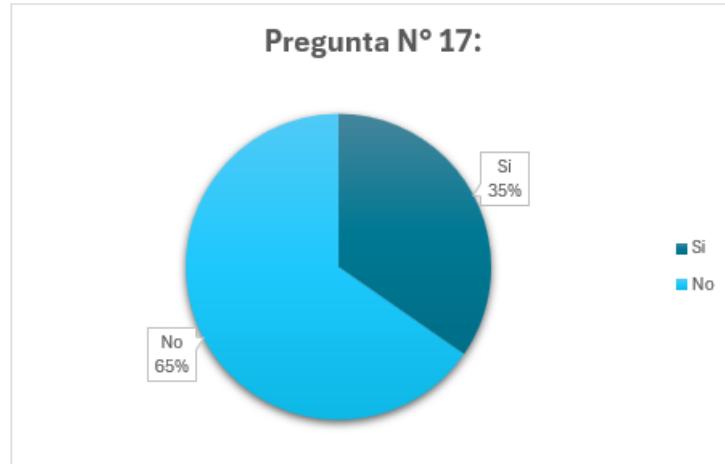
16. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes realiza la consulta en WwTP?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 2. Ver análisis económico/financiero.

17. ¿Utiliza el SAP para hacer consultas varias de terceros en SAP?

Análisis resultado: De la muestra de *business owners* seleccionados solo el 35% realiza consultas en SAP. Esto no significa que no necesiten hacerlo. También puede ser indicio de falta de conocimiento o puede representar cierto nivel de riesgo al no estar monitoreando ciertas cuestiones.

Figura N°14: Resultado Pregunta 17



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

18. Cuando existe la necesidad de contratar a un tercero para un servicio o producto

¿Cuánto tiempo demora en verificar si el Proveedor está activo en SAP? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 11 minutos por proveedor. Ver análisis económico/financiero.

19. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces promedio al mes verifica si el proveedor está activo?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 4. Ver análisis económico/financiero.

20. Para reactivar un proveedor ¿cuánto tiempo tarda en obtener/brindar apoyo para recabar la información? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 46 minutos por reactivación. Ver análisis económico/financiero.

21. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para reactivar un vendedor?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 2. Ver análisis económico/financiero.

22. Cuando hay necesidad de utilizar un proveedor y se requiere información como nombre, código del vendor; IKC (Industry Key Code), etcétera ¿cuál es el tiempo promedio que tarda en encontrar un proveedor que ya se encuentra dado de alta en SAP? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minuto.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 9 minutos por proveedor. Ver análisis económico/financiero.

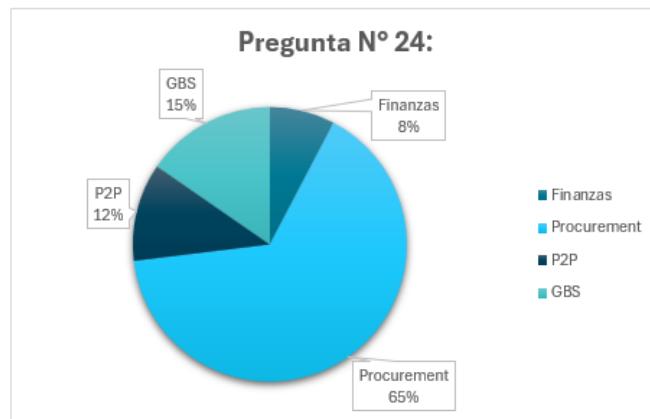
23. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para conseguir información del vendor?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 5. Ver análisis económico/financiero.

24. Cuando tiene dudas sobre qué IKC para un nuevo proveedor, ¿a qué área consulta?

Análisis resultado: la mayoría, un 65%, acude a Procurement ante alguna duda o consulta, lo que es correcto. Es importante reforzar este punto con aquellos que dirigen sus consultas a otras áreas.

Figura N°15: Resultado Pregunta 24



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

25. ¿Cuánto tiempo tarda en consultar los detalles sobre POs (Purchase orders) activas y su saldo disponible? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de PO y el tiempo en minutos.

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 5 minutos por proveedor. Ver análisis económico/financiero.

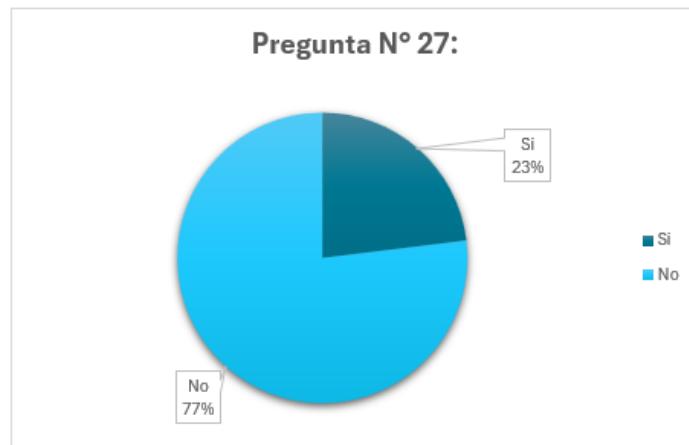
26. Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para revisar el detalle de POs y saldo disponible?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 5. Ver análisis económico/financiero.

27. ¿Consulta la fecha de registro de la última factura del proveedor para determinar si está cerca de ser bloqueado?

Análisis resultado: Solo el 23% realiza consultas para validar la fecha de última actividad con el proveedor para validar si el mismo está próximo a ser bloqueado. Mientras que el otro 77% no lo realiza y dice desconocer el proceso.

Figura N°16: Resultado Pregunta 27



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

28. Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo le lleva hacer esta revisión?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 11 minutos por proveedor. Ver análisis económico/financiero.

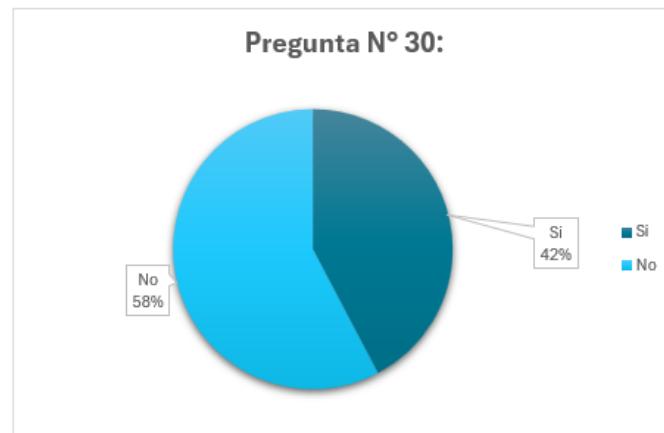
29. ¿Con qué frecuencia realiza esta actividad al mes?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 8. Ver análisis económico/financiero.

30. Como Business Owner ¿Revisa el monto total facturado en 1 año para validar si debe tener un contrato (mayor a USD 100k)?

Análisis resultado: El 42% realiza consultas para validar si su proveedor requiere de contrato o no al superar el umbral de los USD100K. Mientras que el otro 58% no lo realiza y dice desconocer el proceso.

Figura N°17: Resultado Pregunta 30



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

31. Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo le lleva hacer esta revisión?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas el tiempo promedio de consulta es de: 13 minutos por proveedor. Ver análisis económico/financiero.

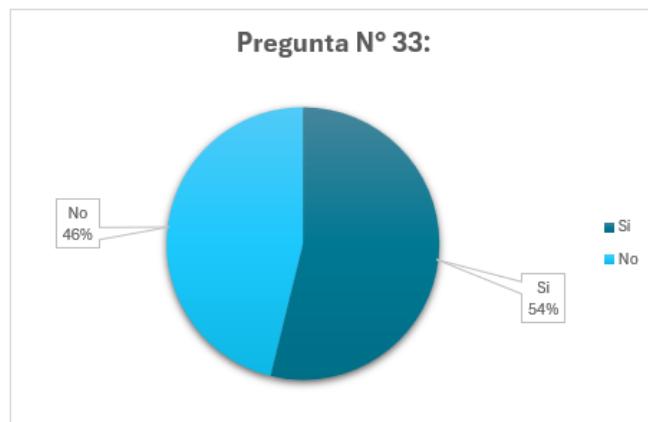
32. ¿Con qué frecuencia realiza esta actividad al mes?

Análisis resultado: De acuerdo con las respuestas recolectadas la cantidad de consultas promedio por mes es de: 1. Ver análisis económico/financiero.

33. ¿Conocés los criterios para el bloqueo de proveedores?

Análisis resultado: El 54% conoce cuales son los criterios para el bloqueo de un proveedor. El 46% dice desconocer el proceso.

Figura N°18: Resultado Pregunta 33



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

34. *¿Qué tan fácil encuentra consultar Trabajando con Terceros (WwTP) para obtener información del proveedor (si el compromiso está completado y el alcance)? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil*

Análisis resultado: En promedio se encuentran **muy satisfechos (4)** con los procesos en WwTP

35. *¿Qué tan fácil encuentra consultar C3 para obtener información del contrato? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil*

Análisis resultado: En promedio se encuentran **levemente satisfechos (2)** con los procesos en C3

36. *¿Qué tan fácil encuentra consultar SAP para obtener información del proveedor (activo, IKC, información de POs, etcétera.)? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil*

Análisis resultado: En promedio se encuentran **satisfechos (3)** con los procesos en SAP

37. *¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo mejorar el Proceso de Gestión de Proveedores?*

Análisis resultado: Si bien un 18% dice estar conforme con el proceso en general, hay un 43% considera necesario recibir una capacitación integral de las herramientas y obtener alguna una guía que centralice la información de cada plataforma donde se incluyan enlaces útiles y contactos en caso de ser requerido o que haya alguna herramienta centralizada con la que se pueda seguir todo el proceso de ABM de terceros.

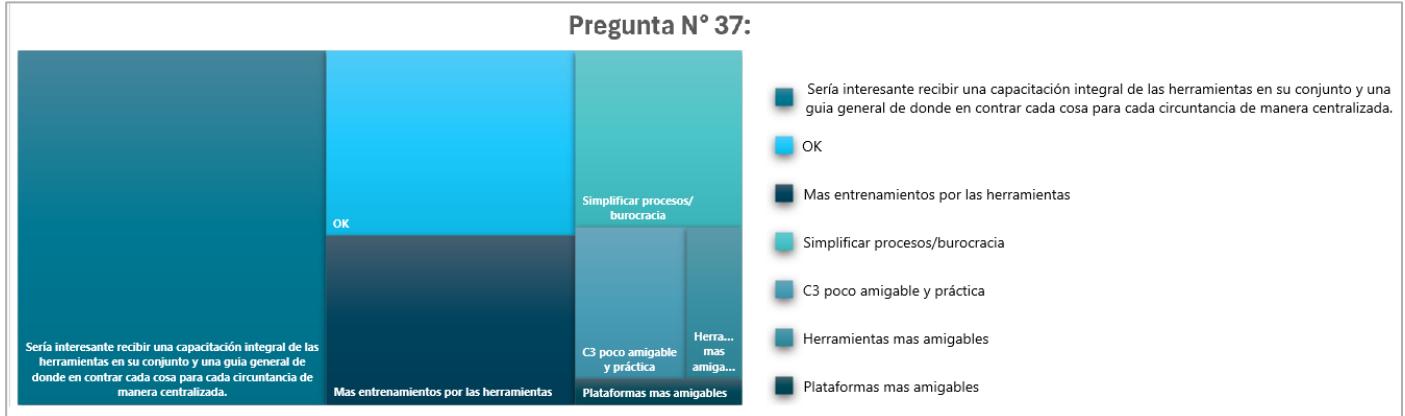
Por otro lado, hay un 16% que considera necesario el tener acceso a más entrenamientos porque se sienten un poco perdidos con tanta cantidad de distintas plataformas.

Un 11% agradecería que los procesos se simplificaran o se reduzca la burocracia involucrada en cada paso.

En síntesis, hay un 82% que considera útil un cambio en el proceso.

Figura N°19: Resultado Pregunta 37

Pregunta N° 37:



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada (2024)

CAPÍTULO 5: Conclusiones, Recomendaciones y Desafíos

5.1 Conclusiones

Debido a la importancia del correcto funcionamiento del proceso de gobernanza de tercero en Equis, a fin de mantener los estándares de cumplimiento, como consecuencia de la proliferación de las distintas plataformas que se debe utilizar según la etapa del proceso, y considerando la voz de los clientes internos (usuarios) resulta imperativo trabajar en alguna herramienta que permita centralizar y consolidar informaciones para facilitar el análisis y monitoreo de cada tercero a la vez que sería importante reforzar algún plan de capacitaciones tanto para nuevas incorporaciones como refuerzos periódicos.

Aunque la mayoría de los empleados sabe dónde encontrar las herramientas, consultar procedimientos o acudir a determinados departamentos, es evidente que hay un cierto grado de desconocimiento o desorientación.

En el proceso de evaluación del nivel de riesgo “Working with Third Parties”, un número significativo de personas desconoce las exclusiones al proceso. Aunque saben que el proceso existe y es parte de la interacción inicial con un nuevo proveedor, desconocen que hay casos específicos, como donaciones, pagos obligatorios al gobierno, hotelería, servicios públicos e insumos de oficina, que están excluidos. Esto refuerza la necesidad de mejorar las políticas y procedimientos internos, asegurando que todos los empleados estén bien informados sobre las excepciones y particularidades del proceso.

Es notable el bajo porcentaje de personas que utiliza SAP para consultas relacionadas con los proveedores. Se espera que los *business owners* realicen ciertos controles, y esto es parte del refuerzo que es necesario realizar.

Además, casi el 80% de las personas no revisa la fecha de la última operación con sus proveedores. Muchas actividades o servicios son esporádicos por naturaleza, y según la política, después de 18 meses de inactividad, los proveedores deben ser bloqueados. Es crucial monitorear esto para evitar demoras en futuras necesidades debido a la reactivación, que puede ser un proceso engoroso.

Otra consulta importante que debe realizar el business owner es monitorear el monto facturado acumulado de los últimos 12 meses. Al superar los USD 100,000 se requiere un análisis particular y, generalmente, formalizar un contrato.

Existen distintos tipos de bloqueos de proveedores, y es importante que los empleados comprendan estos tipos para evaluar si necesitarán al proveedor en el futuro y el proceso de desbloqueo o reactivación. Casi la mitad desconoce cuáles son esos distintos tipos de bloqueo:

Figura N°20: *Tipos de bloqueo de proveedores SAP*

TIPOS DE BLOQUEOS	Borrado global	Bloqueo a nivel de registro contable	Bloqueo a nivel organización de compras	Borrado a nivel afiliada
¿QUÉ ES?	Bloqueo que realiza Global cuando un vendor no ha tenido actividad por más de 2 años. No se puede utilizar el vendor en ningún nivel. No se puede desbloquear. Se requiere darlo de alta como nuevo	Bloqueo que no permite registrar facturas. Se puede desbloquear.	Bloqueo que no permite generar órdenes de Compra. Se puede desbloquear.	Bloqueo a nivel de Company Code. Se puede reactivar.
¿QUIÉN LO REALIZA?	Global	VMD	VMD	VMD
¿QUÉ SE NECESITA PARA DESBLOQUEARLO?	SIF APP, toda la documentación	Conformidad de Procurement, y envío de correo a Vendor Máster Data.	Conformidad de Procurement, y envío de correo a Vendor Máster Data.	Conformidad de Procurement, y envío de correo a Vendor Máster Data.

Fuente: Elaboración propia (2024)

En cuanto a la satisfacción de los sistemas, el mejor valorado es el proceso de WwTP. Es una plataforma simple de utilizar, predictiva y amigable con el usuario. Aunque suele ser pesada, lenta.

Luego le sigue SAP. La valoración es neutral. SAP es una herramienta poderosa y eficiente, pero su complejidad a la hora de usarlo puede ser desafiante para los usuarios.

Finalmente, como peor valorada se encuentra la herramienta C3 de Salesforce. Es una herramienta compleja de utilizar y monitorear.

En términos de sugerencias, casi la mitad de los encuestados considera que sería útil recibir una capacitación integral de todas las herramientas y una guía centralizada para cada circunstancia.

Aunque se reciben capacitaciones aisladas, es importante que los usuarios puedan interconectar todas las herramientas para un proceso más fluido y eficiente.

Las capacitaciones esporádicas y la falta de un proceso efectivo de onboarding también son problemáticas, especialmente considerando la rotación de personal.

Un 16% de los encuestados cree necesario acceder a entrenamientos para entender las múltiples plataformas, lo que ayudaría a reducir la confusión y los retrasos.

Un 11% aboga por simplificar los procesos para reducir la burocracia interna y mejorar la agilidad. Otro grupo menor sugiere que las herramientas sean más amigables y que haya menos plataformas sin integración entre sí.

Solo un 18% está conforme con los procesos actuales. Esto indica una clara necesidad de revisar y posiblemente reestructurar los procesos y herramientas para alinearlos mejor con las necesidades y expectativas de los usuarios.

En resumen, más del 80% de los encuestados sugiere algún cambio o mejora en los procesos, lo que indica una necesidad clara de optimización y actualización en la gestión de terceros. Implementar estas sugerencias no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también podría aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, contribuyendo a un entorno de trabajo más productivo y armonioso.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda trabajar sobre algún plan de automatización y consolidación de bases de datos en tiempo real que involucre a todas las plataformas que centralicen la información permitiendo obtener un estatus general de cada tercero de manera ágil, confiable y amigable con el business owner.

Asimismo, se recomienda incluir en el plan de onboarding una guía de Corporate governance de terceros y un plan de seguimiento más efectivo. Este plan debería incluir sesiones de capacitación iniciales y continuas, así como un sistema de mentoría para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse más rápidamente a los procesos y herramientas de la empresa.

Para la revisión de largos períodos de inactividad podría resultar beneficioso Implementar recordatorios automáticos y alertas en el sistema podría ayudar a los empleados a mantenerse al tanto de estas fechas importantes.

Para mejorar la experiencia del usuario y asegurar la correcta ejecución de procesos, sería beneficioso realizar evaluaciones periódicas de estas herramientas y considerar recibir retroalimentación de los empleados.

Sin dudas, la capacitación específica sobre estos procedimientos, la creación de guías detalladas y *dashboards* consolidados pueden facilitar la comprensión y el cumplimiento de políticas y procedimientos de manera efectiva y eficiente.

5.3 Desafíos

El principal desafío es lograr trabajar con tanta cantidad de bases de datos con información tan diversa. Sin dudas la etapa de definición y medida, de acuerdo con la metodología Six Sigma será la más desafiante.

Por otro lado, también resultará un desafío incorporar cualquiera nueva plataforma que sea necesaria al proceso.

Si bien es una buena estrategia experimentar lo que está disponible en el mercado para poder encontrar aquello que nos sirve, es importante no caer en el síndrome de la ‘innovación inercial’. Aquella herramienta que probemos debe funcionar en los dos caminos principales con los que cuenta una compañía del sector financiero: internamente (para el departamento que lo implemente) y también con los clientes (business owners de toda la compañía).

Otra de las problemáticas que deberá considerarse está relacionado a la resistencia al cambio. No podemos dejar de lado otro gran desafío que es el de la adaptación de los usuarios a esta nueva herramienta. Es importante establecer un plan de testeos e implementación efectiva donde el foco sea demostrar los beneficios tangibles del cambio de práctica.

CAPÍTULO 6: Propuesta del Plan de Mejora

6.1 Definición de áreas involucradas y sus roles específicos en el contexto del plan de mejora

En esta sección se detallan las principales áreas involucradas y sus roles específicos en el contexto del plan de mejora para la gobernanza de terceros.

Cabe destacar, que quedan fuera de alcance la compra de materia prima, material de empaque y protocolos de investigación, cuya responsabilidad queda bajo el área de Operaciones Clínicas.

6.1.1 Gerencias operativas

El proceso de gobierno de terceros se inicia con una necesidad dentro de cada departamento. Inician el proceso de búsqueda de alternativas, solicitan cotizaciones.

Los departamentos incluyen: Recursos Humanos, Tecnología de la información (IT), Marketing, Finanzas.

En el plan de mejora estos deben poder manejar la información provista en los *dashboards* y poder accionar ante los procesos automatizados.

6.1.2 Adquisiciones (Procurement)

La misión de Adquisiciones Globales es convertir la base de suministro de Equis en una fuente de ventaja competitiva. Es decir, se ocupa de asegurar la compra de bienes y servicios para todas las áreas de la compañía únicamente a proveedores acreditados y aprobados que cumplan consistentemente con los requisitos establecidos por Equis y demuestren el cumplimiento de todas las leyes y políticas de la compañía relevantes.

En resumen, es el responsable de autorizar y monitorear las requisiciones de materiales y servicios en línea con los estándares corporativos.

El monitoreo será más eficiente a través de los *dashboards* y notificaciones automatizadas.

6.1.3 Dueño del negocio (Business owner)

Sobre todas las cosas el BO debe aprovechar proveedores existentes. Siempre que sea posible, utilizar los proveedores existentes.

Debe verificar existencia del proveedor en SAP para evitar la creación de códigos de proveedor duplicados.

Para proveedores nuevos, reactivaciones o extensiones de un código de compañía a otro código, obtener la aprobación previa de Adquisiciones para crear un nuevo proveedor antes de la solicitud de DSP. Las aprobaciones se documentarán en el Paso 4 para terceros dentro del alcance. Excepciones a la aprobación de Adquisiciones. Validar antes las excepciones de códigos clave de Industria (IKC).

Para nuevos terceros deben presentar un formulario de Ingreso a través del programa Working with Third Parties (WwTP), documentando la aprobación de Adquisiciones e iniciando los procesos de evaluación de riesgos.

Actualmente le es muy difícil al BO hacer estas validaciones. En muchos casos no sabe a quién recurrir y hay mucho tiempo ocioso en el camino. Con el *dashboard* de consulta podrá acceder a información consolidada en tiempo real simplificando mucho sus procesos. Ellos son los principales clientes de este plan de mejora.

Directivos de departamentos.

6.2 Alcance del proyecto

El proyecto de mejora y automatización abarcará a todos los terceros con gastos, es decir proveedores de bienes y servicios que no constituyen bienes de cambio y abarca los procesos de alta de proveedores, reactivaciones y cambios de alcance.

6.3 Etapas y cronología de ejecución

Siguiendo la metodología de Six Sigma, el proyecto tendrá las siguientes etapas y fechas deseadas de ejecución:

Figura N°21: Etapas según metodología Six Sigma

	DEFINIR	MEDIR	ANALIZAR	MEJORAR	CONTROLAR
Etapas					
Definición	Identificar y priorizar proyectos potenciales basados en el impacto anticipado y su alineación con los planes estratégicos y operativos del negocio	Descripción clara y sin ambigüedades del estándar de aceptación del cliente expresada en términos objetivos y medibles.	Establecer las causas raíz de la variación. Identificar entradas o salidas y establecer capacidad.	Proponer posibles soluciones para implementar cambios en los procesos.	Verifica los resultados y consolida las ganancias.
Fecha estimada	Ene/Feb-2025	Mar-2025	Abr-2025	May a Jul-2025	Sep a Dic--2025

Fuente: Elaboración propia (2024)

A continuación se listan actividades a realizar en cada etapa:

Etapa: DEFINIR

- Business case del Proyecto (Declaración del Problema y Objetivo, Alcance, Equipo Principal, Cronograma).
- Presentación del Proyecto para los CFOs (Chief Financial Officers).

- Benchmarking con filiales fuera de LATAM.
- Kick-off -Reunión de inicio.

Etapa: MEDIR

- Crear base de datos con toda la información necesaria para automatizar el proceso de contratación.
- Datos recopilados de C3, ARAVO (WwTP), SAP y ARIBA.
- Hallazgos y MAPs relacionados con el proceso de contratación.

Etapa: ANALIZAR

- Cuestionario VoC (Voz del Cliente) – objetivo: entender los puntos de dolor de los usuarios. **VER ANEXO I**
- Optimizar la base de datos creada para reducir esfuerzos manuales.
- Benchmarking con Zeta. **VER ANEXO III**
- Reunión técnica con Salesforce y SAP: Verificar con los equipos globales el impacto y si es posible contratar localmente el despliegue de la versión actualizada.
- Reunión con Corporate para entender el proyecto global para el proceso de contratación en ARIBA.
- Identificar las causas raíz de cada brecha/problema en el proceso.

Etapa: MEJORAR

- Identificar y desarrollar posibles soluciones para abordar las causas raíz de los problemas identificados en las etapas anteriores. Análisis de mejores prácticas y consulta con expertos en la materia.

- Implementar las soluciones propuestas en un entorno controlado o en una pequeña escala para evaluar su efectividad antes de un despliegue completo para evitar cualquier inconveniente en la implementación completa.
- Desplegar la implementación a toda la organización, después del éxito de la prueba piloto. Incluye la planificación y coordinación de la implementación, así como la comunicación con todas las partes.

Etapa: CONTROLAR

- Definir las métricas y los métodos que se utilizarán para monitorear el proceso mejorado.
- Asegurarse de que todos los cambios se registren y se comuniquen a todos los involucrados.
- Proporcionar capacitación para garantizar que todos comprendan y sigan los nuevos procesos

6.4 Cronología implementación

Fase 1 → abril 2025:

Dashboard de seguimiento de órdenes de compra que contendrá un listado de todas las órdenes de compra abiertas categorizados por departamento y clasificados en función del saldo disponible de cada una incluyendo, al menos, los siguientes datos:

- Departamento
- Requirente/Creador
- Estado OC
- Total OC
- Importe consumido de la OC
- Saldo de la OC
- Número de OC

- Afiliada
- Proveedor
- Fecha de creación
- Fecha de entrega
- Descripción/texto

Fase II → mayo 2025

Dashboard de seguimiento de contratos de C3 que incluirá un listado de contratos vigentes clasificado por estado según corresponda y por departamento.

Los datos que contendrá serán, al menos:

- Afiliada
- Estado contrato
- ID Contrato
- Proveedor
- Dueño del contrato
- Departamento
- Descripción/texto
- Fecha de creación
- Fecha inicio contrato
- Fecha fin contrato
- Fecha de expiración

Fase III → junio 2025

Automatización de notificaciones a través de Power Automate indicando las órdenes de compra y contratos que requieren acción a los business owners. En el caso de inacción por más de 30 días que se le envíe una notificación al supervisor.

Fase III → julio 2025:

Dashboard de *Vendor Master Data Management* integral que contenga información de los proveedores en relación con el estatus en WwTP, SAP y C3.

En una primera hoja podremos filtrar por proveedor para ver si se encuentra o no activo en SAP, cuándo fue la fecha de última operación, si tiene órdenes de compra abiertas, si requiere de contrato, si tiene contrato y en estado se encuentra el mismo, evaluación de WwTP, nivel de riesgo, fechas de revisión, información general como código de industria, datos de contacto, business owner, entre otros.

En una hoja separada constará un catálogo donde el usuario podría consultar realizando distintos filtros, por tipo de producto/servicio requerido, por país, por rubro, por códigos, entre otras variables para entender si hay opciones disponibles ante la aparición de una nueva necesidad o si requiere solicitar el alta de un nuevo proveedor.

Asimismo, dentro del *Dashboard* se incluiría un enlace a un sitio de colaboración que contendrá guías generales con videos explicativos de cada proceso y su relación con el resto de los pasos en relación con la gobernanza de terceros.

Fase IV → agosto 2025:

Dashboard Gerencial que permitirá identificar a los proveedores críticos basados en distintos criterios por ejemplo:

- Monto facturado en los últimos 12 meses.
- Nivel de riesgo resultado de WwTP.
- Tipo de producto o servicio prestado.
- Industria
- Tipo de contrato

Es importante mencionar que para cada Fase se desplegará una sesión de entrenamiento para el uso de nueva herramienta para los usuarios y luego se incluirá el video en la guía integral.

6.5 Costos del proyecto

Los costos del proyecto son los asociados a las horas de trabajo que deberá disponer el equipo de colaboradores asignados al desarrollo del proyecto.

A continuación el detalle del costo por mes y total del proyecto por persona asignada al proyecto:

Figura N°22: Análisis financiero-Determinación del costo

Departamento	Posición std	Etapas asignación	Sueldo mensual	Valor hora	Cant. Meses asignación	Cant Horas al mes dedicadas	Costo mensual	Costo total
Adquisiciones	Analista Sr	DMAIC	USD 5,000	31.25	12	10	USD 313	USD 3,750
Legales	Gerente	MA	USD 8,000	50.00	2	5	USD 250	USD 500
Pago a proveedores	Analista	M	USD 3,000	18.75	1	4	USD 75	USD 75
Finanzas	Analista Sr	DMAIC	USD 5,000	31.25	12	10	USD 313	USD 3,750
Finanzas	Gerente	DMAIC	USD 8,000	50.00	12	12	USD 600	USD 7,200
Finanzas	Analista Sr	DMAIC	USD 5,000	31.25	12	6	USD 188	USD 2,250
Adquisiciones	Analista Sr	DMAIC	USD 5,000	31.25	12	8	USD 250	USD 3,000
Adquisiciones	Analista Sr	DMAIC	USD 5,000	31.25	12	15	USD 469	USD 5,625
Adquisiciones	Analista Sr	DM	USD 5,000	31.25	3	5	USD 156	USD 469
Adquisiciones	Analista Sr	DM	USD 5,000	31.25	3	5	USD 156	USD 469
Adquisiciones	Director	DMAIC	USD 12,000	75.00	12	8	USD 600	USD 7,200
Finanzas	Director	DM	USD 12,000	75.00	3	5	USD 375	USD 1,125
Finanzas	Analista	DM	USD 3,000	18.75	3	6	USD 113	USD 338
Pago a proveedores	Gerente	DMA	USD 8,000	50.00	4	4	USD 200	USD 800
						103	USD 4,056	USD 36,550

Fuente: Elaboración propia (2024)

Se debería invertir un total mensual de USD 4.056,00 o un total de **USD 36.550,00**.

6.6 Proyección de resultados

Cabe destacar que con la implementación de este proyecto no se generará un mayor flujo de efectivo más si un ahorro de tiempo que será valorizado para fines de análisis financiero.

El mismo fue calculado en función de la población objetivo y la participación por plataforma resultado de la encuesta de VOC.

Antes debemos considerar la participación por plataforma de la población objetivo:

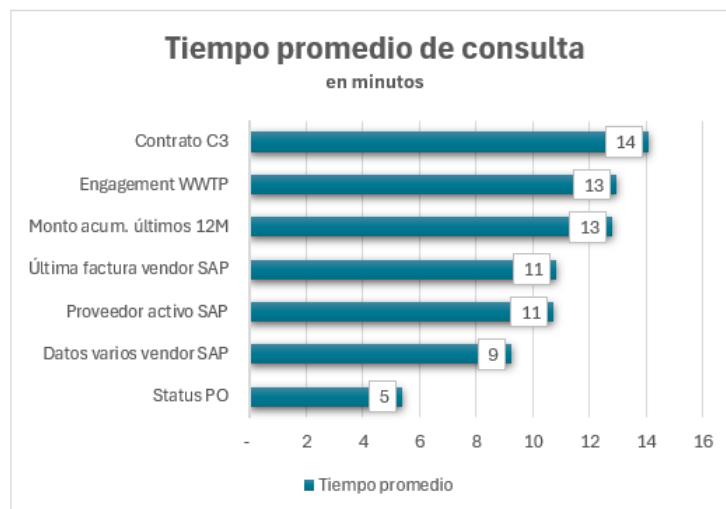
Figura N°23: Análisis financiero-Prorrateo población

Plataforma	Participación según encuesta	Cant personas del total población
C3	59%	53
WWTP	56%	50
SAP	35%	32

Fuente: Elaboración propia (2024)

A continuación podemos observar un ahorro valorizado:

Figura N°24: Análisis financiero-Tiempo promedio de consulta por plataforma



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura N°25: Análisis financiero-Determinación ahorro mensual

Plataforma	Consulta	Minutos prom. consulta	Cant veces prom. consultas al mes	Minutos al mes por persona	Total minutos por mes población	Total horas por mes población	Ahorro mensual
C3	Contrato C3	14	3	42	2,230.20	USD 37	USD 1,097
WWTP	Engagement WWTP	13	2	26	1,310.40	USD 22	USD 645
SAP	Proveedor activo SAP	11	4	44	1,386.00	USD 23	USD 682
SAP	Datos varios vendor SAP	9	5	45	1,417.50	USD 24	USD 697
SAP	Status PO	5	5	25	787.50	USD 13	USD 387
SAP	Última factura vendor SAP	11	8	88	2,772.00	USD 46	USD 1,364
SAP	Monto acum. últimos 12M	13	1	13	409.50	USD 7	USD 201
							USD 5,072.99

Ahorro anual **USD 60,876**

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.7 Análisis financiero

Asumiendo una tasa de descuento anual del 14% y los siguientes datos:

Costo de inversión: USD 36.550,00 (USD 3.045,83 mensual)

Duración de la inversión: 12 meses

Ahorro anual: USD 60.876,00 (USD 5072,99 mensual)

Inicio del ahorro: a partir del mes 5

Calculamos el valor actual de los ahorros a perpetuidad que comienzan a partir del mes 5

del inicio del proyecto:

$$\text{Valor presente de ahorros perpetuos} = \frac{\text{Ahorro anual}}{\text{Tasa de descuento}} = \frac{\text{USD } 60,876}{\text{14\%}}$$

Para luego calcular el Valor Actual Neto (VAN):

$$\begin{array}{rcl} & \text{USD 434.829-USD} \\ \text{Valor actual neto (VAN)} & = & 36.550,00 \\ & & = \quad \text{USD 398,279} \end{array}$$

A continuación, en cálculo del TIR:

Dado que se trata de una perpetuidad se contemplan solo 100 meses de esa perpetuidad.

Primero, definimos los flujos de caja del proyecto:

- **Mes 0:** -\$36,550 (inversión inicial)
- **Meses 1 a 4:** -\$3,045.83 (costo de inversión mensual)
- **Meses 5 a 12:** \$2,027.17 (ahorro mensual neto)
- **Mes 13 en adelante:** \$5,073 (ahorro mensual perpetuo)

Luego, usando la función IRR en Excel obtenemos la TIR mensual. Esta función encuentra la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos de caja sea igual a cero.

Finalmente, obtenemos la TIR anual con la siguiente fórmula: $(1+IRR)^{12}-1$

Figura N°26: Análisis financiero-TIR

Tasa de descuento mensual	1.098%
Tasa de descuento anual	14.000%
Mes	0 1 2 3 4 5 6 7
Inversión	-USD 36,550 -USD 3,046
VA Inversión	-USD 36,550 -USD 3,046 -USD 3,013 -USD 2,980 -USD 2,948 -USD 2,916 -USD 2,884 -USD 2,853
Beneficio	USD 0 USD 0 USD 0 USD 0 USD 0 USD 5,073 USD 5,073 USD 5,073
VA Beneficio	USD 0 USD 0 USD 0 USD 0 USD 0 USD 4,856 USD 4,803 USD 4,751
	-USD 36,550 -USD 3,046 -USD 3,013 -USD 2,980 -USD 2,948 USD 1,941 USD 1,919 USD 1,899
5.30% TIR Mensual	
85.94% TIR Anual	

Fuente: Elaboración propia (2024)

En este caso, la TIR anual es **85,94%** lo que indica que el proyecto tiene una alta rentabilidad, ya que la TIR es significativamente mayor que la tasa de descuento asumida del 14%.

Por último, determinaremos el ROI:

Figura N°27: Análisis financiero-ROI

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión	-USD 36,550	-USD 3,046	-USD 3,046	-USD 3,046	-USD 3,046	-USD 3,046	-USD 3,046	-USD 3,046
VA Inversión	-USD 36,550	-USD 3,046	-USD 3,013	-USD 2,980	-USD 2,948	-USD 2,916	-USD 2,884	-USD 2,852
Beneficio	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 5,073	USD 5,073	USD 5,073
VA Beneficio	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 4,856	USD 4,803	USD 4,750
	-USD 36,550	-USD 3,046	-USD 3,013	-USD 2,980	-USD 2,948	USD 1,941	USD 1,919	USD 1,897
Valor actual total de la Inversión	USD 34,444							
Valor actual total de los Beneficios	USD 309,668							
ROI	699.05%							

Fuente: Elaboración propia (2024)

Este es un retorno extremadamente alto y podría indicar una inversión muy exitosa.

6.8 KPI

6.8 1 KPI Cuantitativos

- % de contratos activos:** Porcentaje total de proveedores que requieren contrato y que efectivamente cuentan con uno activo en el sistema.
- % de órdenes de compra con contrato asociado:** Porcentaje de órdenes de compra que tienen un contrato asociado y vigente en el sistema.
- % de Proveedores fuera de cumplimiento:** aquellos proveedores que requieran de atención ya sea porque tienen algún bloqueo, falta de contrato o WwTP no renovado.

- **Cantidad de terceros críticos para Equis:** porcentaje de aquellos proveedores críticos que son esenciales para las operaciones diarias. Es importante monitorearlo para mantener la continuidad del negocio y minimizar los impactos negativos (privacidad, normativo, regulatorio).

6.8.2 KPI Cualitativos

- **Nivel de satisfacción de los usuarios:** Evaluación de la satisfacción de los usuarios clave (equipos de adquisiciones, legal, finanzas) con el nuevo proceso de gestión de terceros.
- **Adopción de la Plataforma:** Medición del nivel de adopción y uso de la nueva herramienta por parte de los usuarios. Esto incluye la cantidad de usuarios y la frecuencia de uso.

CAPÍTULO 7: Conclusión

7.1 Conclusión general

El plan de mejora propuesto para la empresa farmacéutica Equis en Buenos Aires se enfoca en la consolidación de la información de terceros para optimizar la gobernanza de terceros mediante una solución tecnológica que se ha venido viendo afectada los últimos años con la aparición de nuevas tecnologías y múltiples sistemas y plataformas de gestión. Se busca mejorar la eficiencia, mitigar riesgos y optimizar los procesos de gestión de terceros.

La implementación de esta solución tecnológica permitirá una visión integral y actualizada (idealmente en tiempo real) de los terceros, lo que facilitará la toma de decisiones más ágiles y precisas.

Además, el plan incluye un componente de capacitación para asegurar la correcta adopción y utilización de la nueva plataforma por parte de los usuarios. Se espera que la solución implementada tenga un impacto positivo en términos de eficiencia, reducción de costos, mejora en la calidad de la información y agilidad en la toma de decisiones.

En términos de rentabilidad, se ha demostrado que el mismo es un proyecto ampliamente rentable donde los beneficios que se obtendrían superan enormemente los esfuerzos de la inversión inicial.

Finalmente, se puede concluir que el proyecto de mejora de la gobernanza de terceros en Equis es financieramente viable y rentable.

7.2 Recomendaciones finales

Es crucial asegurar una adopción efectiva de la nueva plataforma tecnológica por parte de todos los usuarios. Esto incluye proporcionar capacitación adecuada y continua, así como soporte técnico para resolver cualquier problema que pueda surgir.

Por otro lado, también es recomendable implementar un sistema de monitoreo y evaluación constante para medir el impacto de la solución tecnológica en términos de eficiencia, reducción de costos, mejora en la calidad de la información y agilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, se debe asegurar que la nueva herramienta cumpla con todas las regulaciones y normativas aplicables. Sobre todo, la protección de datos sensibles y la implementación de medidas de seguridad robustas.

Bibliografía

Libros

Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Editorial Díaz de Santos.

Mckinsey Global Institute (2017, enero). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Recuperado de:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf>

Mckinsey Global Institute (2022, diciembre). *El estado de la IA en 2022 y el balance de media década*. Recuperado de: [El estado de la IA en 2022 y el balance de media década | McKinsey](#)

Mckinsey Global Institute (2023, agosto). *El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa*. Recuperado de: [El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa | McKinsey](#)

Mckinsey Global Institute (2024, mayo). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. Recuperado de: [the-state-of-ai-in-early-2024-final.pdf](#)

Pande, P., & Holpp, L. (2002). *What is six sigma?* McGraw Hill Professional

Parrado Díez, S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Pública*. Madrid: Taravilla

Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J., Roca, S. y Vilardell, I. (2005). *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24278w/MarcogeneralReviySegPlanMejoraS10.pdf>.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Publicaciones e informes

Informe sectorial Ministerio de Economía Argentina (2022, febrero).

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmaceutica_version_web_febrero_2022.pdf

Informe OECD (2023, Abril) Health at a Glance: Latin America and the Caribbean 2023
[Health at a Glance: Latin America and the Caribbean 2023 | OECD](https://www.oecd-ilibrary.org/health-systems/health-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2023_5kqf3g4t3xen.pdf)

Informe KPMG (2022) *Gestión de Riesgos de Terceros (TPRM)* [Gestión de Riesgos de Terceros \(TPRM\)](https://www.kpmg.com/latam/en/services/governance-and-risk-management/governance-and-risk-management/terceros-governance-and-risk-management.html)

Anexos

Anexo I: Encuesta integradora a usuarios internos -Voice of Customer (VOC)

A continuación, veremos el detalle de la encuesta integradora que se circulariza a todos los business owners seleccionados en la muestra:

Introducción

“Estimado Business Owner,

Siempre estamos buscando mejorar nuestros procesos y, como parte del proceso de mejora e innovación que estamos atravesando en toda la compañía, contamos con su apoyo completando el siguiente cuestionario.

Usted es clave para apoyarnos en la identificación de puntos débiles durante el proceso de gestión y contratación de terceros, para que sea más ágil y productivo para todos.

Solo le tomará unos minutos completarlo.

¡Contamos con sus comentarios!

Agradecemos enormemente su tiempo y compromiso para mejorar nuestros procesos.”

Contracting governance

A la hora de empezar a contratar a un tercero, ¿Sabes dónde encontrar el procedimiento adecuado con relación a los Contratos?

¿Has leído el procedimiento de Contratación? SI/NO/N/A

Al empezar a contratar a un tercero, ¿sabe cuándo involucrar al equipo de Adquisiciones de acuerdo con la política de adquisición de bienes y servicios? SI/NO/N/A

C3-Contratos

¿Realiza gestiones contractuales con el proveedor, firma, negociación? SI/NO (si es no pasa el siguiente bloque)

¿Conocés la herramienta C3 que gestiona y almacena contratos? SI/NO

¿Sabes que es imprescindible mantener actualizada la información del contrato en C3, para poder comprobar la vigencia y necesidad de actualización, tanto de las cláusulas de obligatoriedad como de renovación?

¿Cuánto tiempo demora en consultar si el proveedor tiene un contrato en C3 (considerando la revisión de la descripción del servicio, la fecha de expiración del contrato y el estado en C3)? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes realiza la consulta en C3?

WwTP

¿Estás a cargo del proceso de WwTP en Aravo? SI/NO (si es no pasa el siguiente bloque)

Como Business Owner, ¿Sabés que se debe realizar un análisis de riesgo de proveedores en Aravo WwTP (Working with Third Parties) y debe ser acorde al alcance del contrato?

¿Sabés cuáles son las exclusiones al proceso de WwTP?

¿Sabes que en caso de que el proveedor te vaya a ofrecer un servicio adicional o diferente al scope inicial, necesitas generar un nuevo engagement?

¿Cuánto tiempo tarda en consultar si se ha completado el proceso de WwTP para un tercero? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes realiza la consulta en WwTP?

SAP

¿Utiliza el SAP para hacer consultas varias de terceros en SAP?

Cuando existe la necesidad de contratar a un tercero para un servicio o producto ¿Cuánto tiempo demora en verificar si el Proveedor está activo en SAP? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces promedio al mes verifica si el proveedor está activo?

Para reactivar un proveedor ¿cuánto tiempo tarda en obtener/brindar apoyo para recabar la información? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minutos.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para reactivar un vendor?

Cuando hay necesidad de utilizar un proveedor y se requiere información como nombre, código del vendor, IKC(Industry Key Code), etcétera ¿cuál es el tiempo promedio que tarda en encontrar un proveedor que ya se encuentra dado de alta en SAP? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de proveedor y el tiempo en minuto.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para conseguir información del vendor?

Cuando tiene dudas sobre qué IKC para un nuevo proveedor, ¿a qué área consulta? P2P/ GBS/Procurement/Finanzas

¿Cuánto tiempo tarda en consultar los detalles sobre POs (Purchase orders) activas y su saldo disponible? Por favor proporcione su respuesta considerando un ejemplo de PO y el tiempo en minutos.

Con referencia a la pregunta anterior ¿Cuántas veces al mes solicita o brinda apoyo para revisar el detalle de POs y saldo disponible?

¿Consulta la fecha de registro de la última factura del proveedor para determinar si está cerca de ser bloqueado? SI/NO

Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo le lleva hacer esta revisión?

¿Con qué frecuencia realiza esta actividad al mes?

Como Business Owner ¿Revisa el monto total facturado en 1 año para validar si debe tener un contrato (mayor a USD 100k)?

Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo le lleva hacer esta revisión?

¿Con qué frecuencia realiza esta actividad al mes?

¿Conocés los criterios para el bloqueo de proveedores?

Satisfacción

¿Qué tan fácil encuentra consultar Trabajando con Terceros (WwTP) para obtener información del proveedor (si el compromiso está completado y el alcance)? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil

¿Qué tan fácil encuentra consultar C3 para obtener información del contrato? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil

¿Qué tan fácil encuentra consultar SAP para obtener información del proveedor (activo, IKC, información de POs, etcétera.)? 5 estrellas = muy fácil; 1 estrella = muy difícil

Sugerencias/comentarios

¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo mejorar el Proceso de Gestión de Proveedores?

Anexo II: Entrevistas a líderes

Entrevista al CFO

¿Cuál es su percepción en general con el tema contratación de terceros considerando plataformas, burocracia, complejidad del proceso, efectividad?

Soy muy consciente de que la gestión de terceros está siendo un tema importante en nuestros procesos ya que últimamente se han estado incorporando distintas herramientas que están haciendo más complejo el monitoreo y no tenemos manera ágil y práctica de entender cuál es el riesgo con nuestros terceros.

¿Cuál cree que es el mayor desafío que enfrenta Equis al llevar a cabo este proceso con terceros?

El mayor desafío es poder lidiar con tanta tecnología que entendemos viene a ayudarnos pero dado que no todas las plataformas son compatibles entre si lo difícil es lograr una sinergia entre todas.

¿Qué importancia cree que tiene la automatización y como podría impactar positivamente en los aspectos antes mencionado?

Creemos firmemente que la IA, la automatización es la clave para seguir creciendo y evolucionando con la tecnología. De hecho este año tuvimos indicadores en nuestros objetivos organizacionales que nos empujan indefectiblemente a amigarnos con estas nuevas tecnologías y sinceramente estoy asombrado de las maravillas que se pueden lograr.

Entrevista al Senior Manager Trial Capabilities

¿Cuál es su percepción en general con el tema contratación de terceros considerando plataformas, burocracia, complejidad del proceso, efectividad?

Desde el área de ensayos clínicos podría decir que es un tema bastante difuso.

Encontramos muy difícil entender todo el proceso en su conjunto. Para nosotros son muchísimos pequeños pasos que vamos dando un poco por intuición en algunos casos porque no hay una guía clara de cómo enfocarlo. Manejamos muchos proveedores y cada alta es una nueva aventura.

¿Cuál cree que es el mayor desafío que enfrenta Equis al llevar a cabo este proceso con terceros?

Creo que el mayor desafío es que quienes deben ocuparse del monitoreo de los terceros no tienen claridad de los procesos que son complejos y hasta tediosos.

¿Qué importancia cree que tiene la automatización y como podría impactar positivamente en los aspectos antes mencionado?

La automatización podría impactar positivamente y de hecho lo está haciendo en varios otros procesos fuera de mi departamento pero el tema es que al principio hay que invertir mucho tiempo para luego obtener beneficios de la automatización y es en donde encuentro el cuello de botella.

¿Qué nivel de conocimiento considera que tienen los colaboradores en relación con los procesos y procedimientos internos, políticas y lineamientos en general? Cree que un nivel no óptimo puede afectar rendimientos? Considera que el nivel de rotación de personal puede influir?

Creo que el nivel de conocimiento, siempre hablando de mi equipo, es de medio a escaso y aunque pongamos toda la voluntad para seguir procesos que no son nuestro fuerte no logramos dar con la formula justa. Y si, se complica aún más con el nivel de alta rotación que tenemos.

¿Alguna sugerencia/idea para mejorar el proceso considerando que incluye: Contratación-Legales, Circuito de pagos (Negociación, cotización, registración facturas, pago), Análisis/Evaluación de riesgos (WwTP), Cumplimiento de políticas y procedimientos?

Mas capacitaciones acerca de todos los procesos involucrados en la gestión de terceros y poder contar con algún referente para sanear dudas de manera mas ágil.

Entrevista al Director de IT

¿Cuál es su percepción en general con el tema contratación de terceros considerando plataformas, burocracia, complejidad del proceso, efectividad?

Yo creo que es un proceso muy importante de seguir aunque no es muy simple en nuestra compañía ya que hay muchos controles y procesos que atravesar y hay veces, depende del tipo de tercero, puede ser más o menos engoroso.

¿Cuál cree que es el mayor desafío que enfrenta Equis al llevar a cabo este proceso con terceros?

El mayor desafío es que toda la organización es responsable por el cumplimiento de políticas y procedimientos que aseguren se esté contratando a un tercero de manera transparente y ética y entonces lograr la sinergia entre tantos pasos y personas puede ser un reto importante.

¿Qué importancia cree que tiene la automatización y como podría impactar positivamente en los aspectos antes mencionado?

Sin dudas la automatización puede lograr maravillas siempre que tengamos la capacidad humana de programarlo y ahí es donde puede haber algún issue. Nuestro CEO en US nos encomendó una ardua tarea de empoderar a los colaboradores con tecnología y es por ello por lo que hemos llevado a cabo varios programas de capacitación incompany para darles herramientas para avanzar en la automatización de tareas repetitivas y que consumen tiempo valioso.

Seguramente haya partes del proceso de gestión de terceros que pueda beneficiarse de estas herramientas.

¿Qué nivel de conocimiento considera que tienen los colaboradores en relación con los procesos y procedimientos internos, políticas y lineamientos en general? Cree que un nivel no óptimo puede afectar rendimientos? Considera que el nivel de rotación de personal puede influir?

No tengo cómo medirlo, pero desde nuestro equipo de trabajo creo que, si bien existen repositorios a donde consultar los procedimientos y políticas no es tan sencillo de entender donde buscar cuando se tienen dudas tan específicas. Nuestros proveedores no suelen tener tanto movimiento pero si debo reconocer que muchas veces nos ha pasado de tener demoras en la contratación por cuenta de los procesos internos.

¿Alguna sugerencia/idea para mejorar el proceso considerando que incluye:

Contratación-Legales, Circuito de pagos (Negociación, cotización, registración facturas, pago), Análisis/Evaluación de riesgos (WwTP), Cumplimiento de políticas y procedimientos?

Quizás algún guidance más claro de todo el camino que debemos seguir con relación a este tema porque sabemos que es importante mantener el monitoreo de los riesgos con terceros. Alguna capacitación para los business owners con más regularidad.

¿Qué nivel de conocimiento considera que tienen los colaboradores en relación con los procesos y procedimientos internos, políticas y lineamientos en general? Cree que un nivel no óptimo puede afectar rendimientos? Considera que el nivel de rotación de personal puede influir?

Creo que hay un conocimiento bastante dispar y la compañía apunta al autoconocimiento. Hay una intranet que contiene toneladas de información de todo tipo pero es cierto que hay un gran nivel de desorientación pero que también está siendo mitigada con algunos chatbots que se están entrenando.

Un factor importante para esta desorientación creo que puede ser la rotación, sin dudas. En los niveles operativos es donde más rotación hay y ellos son los que inician los procesos por lo que es clave que tengan claridad de lo que están haciendo y cómo sigue el proceso, como impacta lo que hizo el anterior al siguiente paso.

¿Alguna sugerencia/idea para mejorar el proceso considerando que incluye:

Contratación-Legales, Circuito de pagos (Negociación, cotización, registración facturas, pago), Análisis/Evaluación de riesgos (WwTP), Cumplimiento de políticas y procedimientos?

Fomentar más el autoconocimiento para ser dueños de los procesos, poder simplificarlos y automatizarlos. Reforzar comunicaciones con contactos para cada área.

Anexo III: Benchmarking con Zeta

Con fecha 31/10/2024 se contactó al director de Adquisiciones de Zeta para conocer sus procesos de contratación, herramientas, gobernanza, etcétera.

Algunos de los resultados más relevantes fueron:

- Su umbral para elaborar un contrato es de US\$45K + algunas excepciones muy similares a las de Equis.
- Pasaron de Ariba a Market Place y cada orden de compra incluye T&C (Términos y Condiciones), lo que habilita la emisión de órdenes de compra aun cuando el contrato no está del todo cerrado.
- Usan ICD (Base de Datos de Contratos Internacionales) para solicitar y gestionar el ciclo de vida de los contratos. ICD envía notificaciones automáticas al *business owner* sobre las fechas de vencimiento de sus contratos.
- Hay un equipo legal dedicado exclusivamente a la actividad de contratación además del equipo legal dedicado a asuntos generales.
- No hay una gobernanza donde Adquisiciones esté involucrada. El *business owner* es responsable de mantener sus contratos actualizados y firmados con el apoyo del equipo legal.
- Capacitan a los usuarios regularmente sobre el proceso de contratación.
- Incluyen la plantilla de contrato en las RFP (Solicitudes de Propuesta) para que si un proveedor no está de acuerdo, no responda y sea eliminado del proceso.
- La duración estándar de sus contratos es de 3 años.
- LATAM está tratando de eliminar la necesidad de las Órdenes de Trabajo y SOW (declaraciones de trabajo) siempre que exista un MSA (Acuerdo de Servicios Master)

Global/Regional, porque las POs incluyen todos los detalles de las transacciones, hay T&C en cada PO y las cotizaciones de los proveedores. Esto ya se implementó en el resto del mundo.