

1. Datos de la Empresa



AstraZeneca, Global Innovation & Technology Center
Blvrd Puerta de Hierro 4965, Puerta de Hierro, 45116
Tel: +53 33 3648 1256, www.astrazeneca.com

Sector: Farmacéutico

Tamaño: Grande

Oferta: Medicinas en múltiples áreas terapéuticas

Experiencia: 112 años

Población: 65 mil colaboradores

Sistema de Mejora Continua e Innovación: Activo

2. Datos del Sistema de Mejora Continua e Innovación



Adrián Díaz López Ramírez, Lean IT Center of Excellence Team

+52 3316011714, adrian.diazlopez@astrazeneca.com

Proyectos Lean IT registrados en el sistema en 2021: 575

Número de personas promedio que integran un Equipo de Mejora: 3

Porcentaje de la Población total de la empresa que participa: 11%

Tiempo promedio de implantación de proyectos Lean: 3 meses

Una vez cada 6 meses se nominan los proyectos de mejora de mayor impacto y aplicación de los métodos Lean y se realiza una premiación a los proyectos más destacados por medio de un jurado. Adicionalmente se hace premiación en categorías específicas por adopción efectiva de prácticas de excelencia organizacional entre otras y por compartir mejores prácticas a otras funciones. Cada función global realiza actividades de reconocimiento a nivel equipo e individualmente.

Los reconocimientos pueden ser artículos de tecnología, tarjetas de regalo, puntos en la plataforma de reconocimiento o participación en competiciones y foros externos de Lean, mejora continua e innovación.

El equipo de Mejora participante fue seleccionado a través del evento semestral de reconocimiento y premiación

Al tratarse de una organización de alta complejidad y diversidad, existen múltiples dinámicas y actividades orientadas a la innovación, calidad, mejora continua, etc.

Actualmente el Sistema de Mejora Continua e Innovación (Lean IT) se encuentra en rediseño y actualización de su marco de trabajo y contenidos orientado a acelerar y mejorar los procesos de transformación con un mayor enfoque en la cultura Digital, Sustentabilidad, los retos del trabajo híbrido y la alta velocidad del cambio.

3. DATOS DEL EXPONENTE DE LA MEJORA INDIVIDUAL

Nombre completo:

Tania Rebeca Rico Jimenez

Correo electrónico:

tania.rico@astrazeneca.com

Teléfono:

+52 331 918 4172

Escolaridad:

Ingeniera en Telemática

Puesto:

Directora Comercial – TI

Antigüedad:

5.8 años

**Características Especiales:**

16 años de experiencia en la industria de las Tecnologías de la información, postgrado en Análisis de Negocio y la Ciencia de los Datos por la Universidad de Austin, Texas.
Amante de la mejora de procesos, reducción de procesos manuales y adopción de procesos ágiles para la optimización de la productividad y reducción de errores en ambientes de producción.

Durante 2021, realizamos alrededor de 53 mejoras impactando a negocio y el área de TI con aproximadamente 35, 507 horas, optimizamos al menos 10 procesos de negocio, incrementamos el flujo de efectivo por \$33 millones de dólares y prevenimos pérdidas financieras por más de \$100 millones de dólares.

Todo esto a través de el involucramiento del 80% del equipo con practicas agiles y manejo de mejoras atreves de un modelo de gestión Lean.



4. CASO DE ÉXITO

Introducción

Titulo de la Mejora: “Mejora en la eficacia de pago de contracargos”

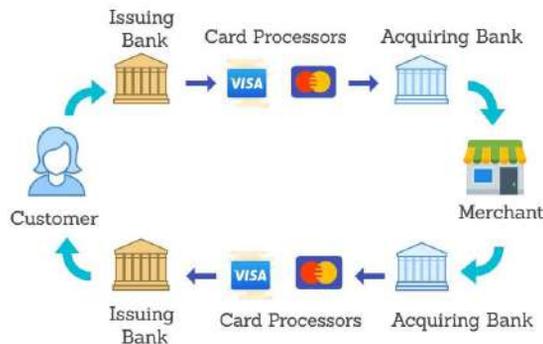
Duración del proyecto: 3.5 meses

Tipo de Mejora: Operativa

Breve descripción del área de trabajo donde se llevo acabo la mejora

MASPO (Market Access Strategic Pricing Operations) por sus siglas en inglés, es el area cuya responsabilidad en AstraZeneca es administrar todas las transacciones de pagos, contratos, catálogos de productos, precios de lista, precios a gobierno y pronósticos financieros de todos nuestros proveedores, mayoristas y usuarios en general.

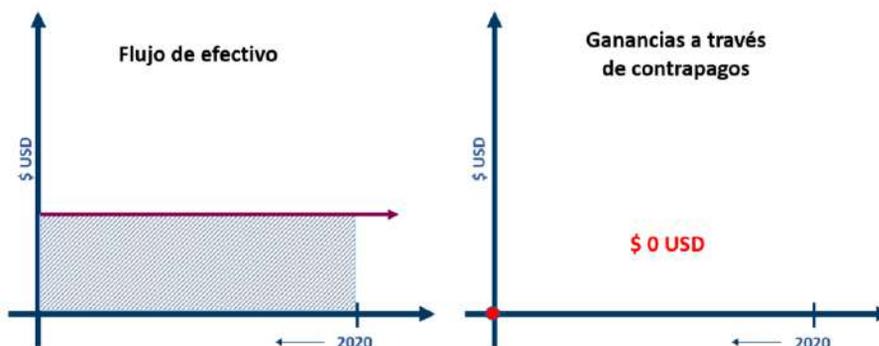
Como referencia, un contracargo o *chargeback* (en inglés) es un debito que se hace a un comercio por una operación que ya le había sido pagada.



Identificación de la problemática

Por contrato AstraZeneca tiene como base 10 días para realizar pagos de devoluciones de cargo a partir de la fecha en que se reciben. Actualmente el sistema procesa los contracargos al día siguiente sin esperar por verificación ni validación alguna.

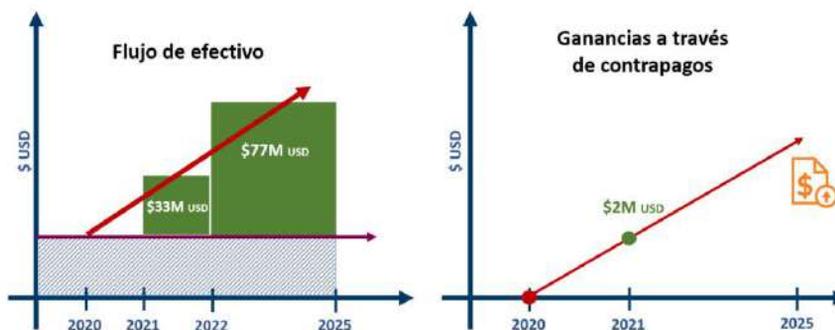
El sistema actual no cuenta con la capacidad de retener los contracargos y al no realizar ningún análisis sobre las transacciones que se procesan eliminamos por completo la posibilidad de generar ganancias anuales millonarias.



Mejoras implementadas

Haciendo uso de técnicas de resolución de problemas de Lean como “Los 5 ¿Por qué ?” y utilizando herramientas de mejora continua tales como “El Diagrama de Ishikawa” Fuimos capaces de encontrar la causa raíz de nuestro problema e implementar una solución de inicio a fin donde el proceso de negocio se vio modificado y favorecido a través de los cambios implementados en los procesos de los sistemas.

Como solución, se agregó una base de datos para almacenar los contracargos y sus detalles para su posterior análisis. Se desarrollaron nuevos flujos de procesamiento automático agregando reglas de negocio para identificar cuales sobrecargos se deben procesar de inmediato y cuales pueden retenerse o postergarse y hasta cuando según los lineamientos de nuestros contratos. Se generaron flujos de procesamiento automático en donde se solicita y se provee a nuestros usuarios de la información necesaria para ajustarnos a los lineamientos regulatorios pertinentes.



Impacto o beneficio

La implementación habilitó la ganancia de \$2M USD durante 2021 y mejoró solo ese mismo año el flujo de efectivo por \$33M USD. Se estima que el flujo de efectivo con proyección para los años 2022 a 2025 se mejorará en al menos \$77M USD, sin contabilizar las ganancias anuales. Esta mejora continua en el procesamiento de sobrecargos incrementa sin duda la posibilidad de ganancias a corto y largo plazo para AstraZeneca.

Alcance de la mejora para aplicación en otros procesos

Debido al gran impacto que la mejora tuvo no solo de forma financiera sino de forma reputacional en el mercado implementado, se han localizado 3 áreas en las que la misma mejora puede ser implementada:

- Área de Reembolsos (Rebates en inglés)
- Área de Pagos Estimados (Estimated Payments en inglés)
- Área de Seguro de Salud Gubernamental (Medicaid en inglés)

Actualmente estamos trabajando con las herramientas de LEAN para a detección de la causa raíz en cada una de esas áreas y ver su futura implementación.

Obstáculos y Limitaciones

El análisis para la implementación en otros mercados no solo depende de las reglas de negocio del mismo sino de las modificaciones gubernamentales que cada país implementa y cambia año con año.