

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales



Plan de Mejora Boston Scientific

Leonardo Pinto Forero

Andrés Fernando Ramírez
2022

Boston Scientific

Descripción de la empresa

Boston Scientific es una empresa que nace a finales de la década de los 70 en Estados Unidos con un objetivo claro, beneficiar a la sanidad pública con soluciones médicas más económicas para los pacientes. Una década más tarde avanzó principalmente en temas de neurología y gastroenterología. Ya para los años 90 's logra un mayor impacto gracias a la adquisición de nueve compañías, además de lograr beneficios por más de 1,8 billones de dólares, lo cual le permite establecerse como uno de los líderes en tratamientos de diferentes tipos de enfermedades tanto cardiológicas como vasculares. A inicio de este siglo, logró ingresar al campo de la neuromodulación y a establecerse como uno de los líderes de la medicina cardiovascular. (Boston Scientific, 2022)

A día de hoy, gracias a estos avances, y junto con profesionales de la salud, buscan mantener su objetivo inicial en marcha al desarrollar una amplia cartera de innovaciones significativas en dispositivos médicos que mejoren los resultados, reduzcan los costos, aumenten la eficacia y lo más importante, le permitan a las personas vivir de una manera más sana por más tiempo. Estos dispositivos buscan tratar una amplia gama de afecciones médicas en diferentes líneas de negocio actualmente, como lo son:

- Cardiología Intervencionista
- Neuromodulación
- Ritmo Cardíaco
- Intervención Periférica
- Urología
- Endoscopia

Como lo menciona Boston Scientific (2022) tiene presencia en diferentes continentes debido a los distintos tipos de instalaciones con las que cuenta, las cuales son:

→ **Plantas de Fabricación:** Centros de tecnología y fabricación que participan en la producción de productos para más de una línea de negocio, algunos de los más importantes se encuentran en:

- Fremont, California
- Heredia, Costa Rica
- Cork, Irlanda

→ **Centros de Clientes:** Dichos productos son distribuidos desde centros de clientes que se encuentran en:

- Quincy, Massachusetts
- Kerkrade, Países Bajos
- Osaka, Japón
- Yokohama, Japón

→ **Institutos para el Avance de la Ciencia:** En los cuales se ofrecen entrenamientos prácticos para los productos y procedimientos necesarios para dar soluciones médicas, algunos institutos se localizan en:

- París, Francia
- Gurgaon, India
- Estambul, Turquía
- Johannesburgo, Sudáfrica
- Shanghai, China

Sus casi 17.000 productos le permiten impactar la vida de 30 millones de personas cada año. Asimismo, su inversión en investigación y desarrollo es una herramienta importante para lograr ampliar su portafolio y con este alcanzar sus grandes cifras en ventas, como lo fueron los 11,9 billones de dólares en el año 2021. (Boston Scientific, 2022)

Misión

“Boston Scientific se dedica a transformar vidas a través de soluciones médicas innovadoras que mejoran la salud de los pacientes en todo el mundo.” (Boston Scientific, 2022).

Valores corporativos

- Cuidado
- Diversidad
- Colaboración Global
- Alto Rendimiento
- Innovación Significativa
- Espíritu Ganador

Ubicación geográfica

Boston Scientific tiene su oficina central en Marlborough, Massachusetts; sin embargo, delega su funcionamiento en otros países para cumplir con su objetivo. En ese sentido, la oficina principal de Colombia está ubicada en Bogotá en la Calle 113 No. 7 - 45 Oficina 713, Edificio Teleport Business Park Torre B.

Estructura organizacional



La práctica se realizó en el área financiera de la Región Andina de la compañía, particularmente en la parte de análisis y planeación financiera; enfocada en dar soporte tanto de manera interna, respaldando las diferentes divisiones y áreas en las que se divide la empresa; como en la parte externa, teniendo contacto con algunos clientes con quienes se tiene un modelo de negocio pactado y se les brinda información acerca del estado del mismo.

Entre las principales funciones que se llevan a cabo como practicante en el área de finanzas se encuentran la creación y envío de notas crédito al inicio de cada mes a clientes con los cuales se mantiene un convenio particular. Luego de esto, se hace la actualización de un archivo en Excel, el cual mediante unos cuadros y gráficos, muestra el estado de estos convenios, para posteriormente ser enviado a los gerentes y representantes de ventas de Boston Scientific quienes son los encargados de tener contacto directo con los clientes, con el fin de que ellos estén al tanto de su estado real.

De igual manera, se debe actualizar un archivo que refleja los gastos operativos efectuados por los centros de costo de la empresa de manera mensual; al cual se hará referencia más adelante dentro del plan de mejora.

Por otra parte, se maneja un reporte mensual de Ventas y *COGS (Cost Of Goods Sold)* en el que se muestra por división y por país incluido en la Región Andina, que en el caso de Boston Scientific son (Colombia, Ecuador y Venezuela) el valor de ventas y costos alcanzado por mes; indicando el nivel de cumplimiento que se tuvo con respecto a lo planeado para el año. Es responsabilidad del practicante poner al día este reporte para después enviarlo a las analistas de planificación de la demanda.

Otra de las labores, es diligenciar mensualmente el formato de liquidación de incentivos que tiene la empresa con sus representantes de ventas y especialistas clínicos, a quienes se les asigna una cuota meta mes a mes, y, dependiendo de sus oportunidades ganadas en el mercado, se les reconocerá un beneficio según el porcentaje alcanzado con respecto a esa cuota meta.

Además de lo anterior, el practicante de finanzas debe actualizar y analizar los archivos de *P&L (Profit and Loss statement)* o también conocidos como estados de resultados que se generan internamente y particularmente para cada una de las divisiones de la Región. Estos tienen como finalidad mostrar y explicar el porqué de las cifras obtenidas por las mismas divisiones mediante el seguimiento a diferentes indicadores clave como lo son el porcentaje obtenido en Margen Estándar, Margen Bruto y Gastos operativos actuales vs. los porcentajes planeados para cada mes.

Al final, esta información se condensa en una presentación por división, que se expone durante unas reuniones organizadas cada mes, con los gerentes de producto, ventas y demás personal requerido y solicitado, para conocer los detalles del negocio y saber el estado concreto del mismo.

MATRIZ DOFA CRUZADO (Área Financiera)	Oportunidades ● Mayor inversión para aumentar cuota de mercado en países como Ecuador y Venezuela. ● Ampliar portafolio de productos en las franquicias de las diferentes divisiones.	Amenazas ● Posible aumento en la tasa de cambio (COP/USD) desfavorable para las importaciones y operación de la empresa ● Incertidumbre tanto política (nuevo gobierno), como del sector (nuevas medidas)
Fortalezas ● La empresa cuenta con recursos económicos y humanos amplios. ● Cuenta con solidez en el mercado que le garantiza socios estratégicos importantes para su crecimiento.	Estrategias FO ● Generar nuevos modelos de negocio junto con socios estratégicos que les permita abarcar una mejor cuota de mercado en Ecuador y Venezuela. ● Efectuar estudios apoyados en su poder económico, sobre los productos que puedan ingresar y ser rentables en un futuro cercano.	Estrategias FA ● Hacer provisiones aprovechando el amplio recurso económico con el que se cuenta para mitigar el impacto del posible aumento en la tasa de cambio (COP/USD) ● Cooperar con los socios estratégicos de tal manera que les permita permanecer como referentes en el sector de los dispositivos médicos, pese al cambio de gobierno
Debilidades ● No hace seguimiento minucioso de los gastos operativos en las diferentes divisiones y áreas de la compañía para cumplir el AOP. ● Costo estándar alto de los productos que se venden en las	Estrategias DO ● Realizar seguimiento a los gastos operativos de la empresa, con el fin de aprovechar mejor los recursos económicos, y así permitir la diversificación de las inversiones en los demás países de la región. ● Analizar el costo	Estrategias DA ● Crear métodos de alerta junto con los gerentes de las divisiones y áreas de la empresa, que se activen cuando el % de cumplimiento de los gastos operativos de la empresa según el AOP esté por encima, teniendo en cuenta la tasa de cambio real actual y no solamente

diferentes divisiones	estándar de productos nuevos, calculando el margen de ganancia que dejaría al introducirlo en la región.	la tasa de cambio interna. ● Enfocar los esfuerzos en la importación de productos con un costo estándar medio-bajo, que no se vea afectado por la tasa de cambio.
-----------------------	--	--

Introducción

El plan de mejora está enfocado en hacer seguimiento a uno de los rubros más importantes en la compañía, que influye en el cálculo de la ganancia o pérdida operativa del ejercicio en las diferentes líneas de negocio.

Los *OPEX* por sus siglas en inglés (*Operating Expenses*) o gastos fijos operativos, hacen referencia al dinero que se desembolsa para que el desempeño de las diferentes divisiones y áreas sea lo más beneficioso posible para la empresa, y son quienes impactan directamente al *OI* (*Operating Income*) o también conocido como ingreso o pérdida operativa.

Tabla 1

Cálculo del Operating Income en Boston Scientific.

SALES	Ventas
- COGS	<i>Cost Of Goods Sold</i>
= SM	<i>Standard Margin</i>
- OMC	<i>Other Manufacturing Costs</i>
= GM	<i>Gross Margin</i>
SG&A	<i>Selling, General and Administration</i>
R&D	<i>Research and Development</i>
SG&A+R&D = OPEX	<i>Operating Expenses</i>
GM - OPEX= OI	<i>Operating Income</i>

Nota. Se busca ubicar el término SG&A dentro del cálculo del *OI*

Estos gastos operativos se dividen en *R&D (Research and Development)* y *SG&A (Selling, General and Administration)*. Este último término está relacionado, entre otros, con estos conceptos:

- Nómina
- Consultorías
- Servicios externos
- Viajes y comidas de negocios
- Programas de Marketing
- Gastos de HCP's (*Health Care Providers*)
- Suministros
- Transporte

El plan de mejora propuesto a continuación, busca darle una mayor claridad tanto a los gerentes de producto y de las divisiones (Neuromodulación, Endoscopia, Urología, etc.); como a los encargados de las diferentes áreas de la compañía, como lo son, *Supply Chain*, Recursos Humanos, Finanzas, etc., sobre la realidad de sus gastos operativos, mediante un mapeo y relacionamiento de las diferentes cuentas contables con los conceptos del *SG&A* que permita identificar principalmente:

1. A qué concepto hace referencia el gasto (Nómina, Viajes, Consultorías, etc).
2. A quién se hizo el pago (Nombre de cuenta de contrapartida o tercero).
3. Cuándo se llevó a cabo el gasto.
4. Valor en pesos (COP) y dólares (USD).

Objetivo General

- Esclarecer y detallar los gastos operativos de la compañía para tomar decisiones dentro de las divisiones y áreas con el fin de dar cumplimiento al *AOP (Annual Operation Planning)*

Objetivos Específicos

- Ampliar el reporte de gastos operativos que se comparte mensualmente a los encargados de las divisiones y áreas de la compañía.
- Mapear las cuentas contables y relacionarlas con los conceptos manejados en el reporte.

Planteamiento de plan de mejora

Actualmente, una de las responsabilidades como practicante de finanzas es la actualización mensual de un archivo de Excel (Archivo A) por cada centro de costo de la empresa, en el cual se muestran valores absolutos en dólares sobre los gastos efectuados en cada uno de los conceptos del *SG&A*, sin ningún nivel de detalle.

1. Los valores que se muestran en el Archivo A han sido previamente cargados por el área de contabilidad de manera detallada dentro de un sistema informático conocido como *SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing)*.

“SAP es uno de los principales productores mundiales de software para gestión de procesos de negocio, y desarrolla soluciones que facilitan el procesamiento eficaz de datos y el flujo de información entre las organizaciones” (SAP, 2022).

Cabe resaltar que la información ingresada a *SAP* contiene datos como: Usuario que ingresó el gasto, número de cuenta, nombre de cuenta de contrapartida o tercero, valor en pesos colombianos, número de factura, entre otros.

2. Posteriormente, mediante un proceso interno de la compañía, estos datos se sincronizan y quedan a disposición del practicante para actualizarlos con un complemento de Excel. Este complemento es conocido como *Smart View*, bajo una conexión con *Oracle Essbase* que como lo define Oracle (2022) sirve para “pronosticar rápida y fácilmente el rendimiento de la empresa y de los departamentos, desarrollar y gestionar aplicaciones analíticas mediante el uso de factores de negocio para modelar múltiples escenarios hipotéticos”.

Imagen 1

Archivo A – Hoja “Ret_EN”

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1					Total Op Unit	Total Op	Total Op	Total Op	Total Op	Total Op	Total Op	Total Op
2					USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
3					Current	Current	Current	Current	Current	Current	Current	Current
4					Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
5					FY22	FY22	FY22	FY22	FY22	FY22	FY22	FY22
6					96070-Colombia	96070-Col	96070-Col	96070-Col	96070-Col	96070-Col	96070-Col	96070-Col
7					USD SFX	USD SFX	USD SFX	USD SFX	USD SFX	USD SFX	USD SFX	USD SFX
8					Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug
9												
16	BSC Core	Total SG&A	Operating Income / (Loss)		0	0	0	0	0	0	0	0
17					0	0	0	0	0	0	0	0
18	BSC Core	Total SG&A	Headcount Related		10,000	0	0	0	0	0	0	0
50					0	0	0	0	0	0	0	0
51	BSC Core	Total SG&A	RD + Post-Market Related		0	0	0	0	0	0	0	0
52	BSC Core	Total SG&A	Clinical Trials		0	0	0	0	0	0	0	0
53	BSC Core	Total SG&A	Other Discretionary_FX		0	0	0	0	0	0	0	0
54	BSC Core	Total SG&A	Insurance		0	0	0	0	0	0	0	0
55	BSC Core	Total SG&A	Bad Debt		0	0	0	0	0	0	0	0
56	BSC Core	Total SG&A	Freight (BSCL)		0	0	0	0	0	0	0	0

Nota. Donde el practicante realiza la actualización de los datos.

3. Luego, estos archivos creados para cada centro de costo se deben compartir en un grupo creado en la aplicación de Microsoft Teams, medio por el cual se mantiene contacto con el resto del personal de Boston Scientific. En este grupo se encuentran los gerentes de producto, gerentes de las divisiones y gerentes de las diferentes áreas de la empresa, encargados de manejar y controlar el presupuesto de gasto planeado para el año actual de sus respectivos centros de costo.

Imagen 2

Archivo A – Hoja “Expenses”

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Ejemplo Plan de Mejora								
2		SG&A Expenses - 2022								
3		Revision made as of								
4		Jan								
5		Boston Scientific								
6		Expenses								
7		Headcount Related	10.000	8.000	125%			10.000	8.000	125%
39		RD + Post-Market Related	0	0	0%			0	0	0%
40		Clinical Trials	0	0	0%			0	0	0%
41		Other Discretionary_FX	0	0	0%			0	0	0%
42		Insurance	0	0	0%			0	0	0%
43		Bad Debt	0	0	0%			0	0	0%
44		Freight (BSCL)	0	0	0%			0	0	0%
45		Other Discretionary	0	0	0%			0	0	0%
46		Supplies	2.000	3.000	67%			2.000	3.000	67%
47		Meetings	0	0	0%			0	0	0%
48		Travel and Business Meals - Adj	3.000	2.500	120%			3.000	2.500	120%
49		Marketing Programs	0	0	0%			0	0	0%
50		Sales Programs	0	0	0%			0	0	0%
51		Trade Shows	0	0	0%			0	0	0%
52		Consignment	0	0	0%			0	0	0%
53		HCP Compensation	0	0	0%			0	0	0%
54		HCP Expense	0	0	0%			0	0	0%
55		HCP Other	0	0	0%			0	0	0%
56		Samples + Inv Withdrawals - Adj	0	0	0%			0	0	0%
57		Consulting	6.000	2.000	300%			6.000	2.000	300%
58		Outside Services	4.000	4.500	89%			4.000	4.500	89%
59		Info Systems	1.000	1.500	67%			1.000	1.500	67%
60		Total Controllable	16.000	13.500	119%			16.000	13.500	119%
61		Fixed Costs	0	0	0%			0	0	0%
62		Allocated Expense	0	0	0%			0	0	0%
63		OPEX - Direct	26.000	21.500	121%			26.000	21.500	121%
64		OPEX - Total	26.000	21.500	121%			26.000	21.500	121%
65										
66										
67										

Fuente: Elaboración propia

Nota. Hoja donde aparecen los valores en dólares de los conceptos del SG&A, previamente actualizados en imagen 1.

- Una vez los gerentes y personal de la empresa interesados revisan los archivos compartidos, suelen surgir cuestionamientos sobre los gastos y el nivel de cumplimiento que les arroja el mismo. Es por ello que algunos solicitan el detalle sobre los valores absolutos en dólares que aparecen en el Archivo A, que les permita entender los gastos cargados en su respectivo centro de costo.

Imagen 3

Concepto del SG&A en hoja “Expenses”

48	Travel and Business Meals - Adj	3.000	2.500	120%	3.000	2.500	120%
----	---------------------------------	-------	-------	------	-------	-------	------

Nota. Concepto en el que se muestra un sobrecumplimiento con respecto al plan.

La necesidad de dar respuesta puntual a los cuestionamientos sobre los detalles de los gastos, da lugar al plan de mejora.

Si bien el objetivo de este es añadir el nivel de detalle que muestra SAP al Archivo A; una de las limitaciones que se encuentran dentro del área financiera, entre los encargados de la planeación y las personas de contabilidad, es la no tenencia de un archivo que relacione las cuentas contables donde se cargan los gastos, con los diferentes conceptos de los SG&A que aparecen en el archivo de Excel (Archivo A).

Sin embargo, sí cuentan cada uno con un archivo guía. Por una parte, el gerente de planeación tiene un archivo (Archivo P) que incluye las más de 7.500 cuentas contables que se manejan en toda la compañía; el cual contiene una breve descripción de las mismas (HFM Desc).

Imagen 4

Archivo P – Guía del gerente de planeación

	SAP GL	- Short Text	- Long Text	- HFM Desc.
6661	507010	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6662	507011	xxxxxxxxxxxxx	xx	BLOCKED
6663	507012	xxxxxxxxxxxxx	xx	BLOCKED
6664	507020	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6665	507021	xxxxxxxxxxxxx	xx	Airfare cost incurred by employees while traveling for company purposes which are tax deductible.
6666	507030	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6667	507031	xxxxxxxxxxxxx	xx	BLOCKED
6668	507032	xxxxxxxxxxxxx	xx	BLOCKED
6669	507033	xxxxxxxxxxxxx	xx	BLOCKED
6670	507040	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6671	507050	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6672	507051	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6673	507060	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6674	507070	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6675	507071	xxxxxxxxxxxxx	xx	Entertainment cost incurred by employees for company purposes which are tax deductible locally
6676	507080	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6677	507090	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj
6678	507100	xxxxxxxxxxxxx	xx	Travel and Business Meals - Adj

Nota. Contiene más de 7.500 cuentas contables que se utilizan en toda la compañía.

Y, por otra parte, una de las personas encargada de contabilidad maneja un archivo (Archivo C) con la mayoría de las cuentas que se manejan en la región andina, que son un poco más de 300.

Imagen 5

Archivo C – Guía para el área de contabilidad

1	G/L Account	G/L Acct Long Text	Nombre de la cuenta	NIIF aplica	Analizac	Cuando
217	507010	Airfare - Deductible	Pasajes aéreos - Gastos de viaje	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
218	504610	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
219	504560	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
220	504530	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
221	500018	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
222	504550	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
223	504620	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
224	504630	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 16	Si	Adopcion inicial de las NIIF
225	508760	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	NIC 38	Si	Adopcion inicial de las NIIF
226	507070	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
227	502015	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
228	507050	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
229	502040	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
230	502045	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
231	502051	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
232	502060	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
233	502061	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
234	502070	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
235	509520	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
236	507130	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF
237	507170	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	MC, NIC 1	Si	Adopcion inicial de las NIIF

Nota. Contiene poco más de 300 cuentas contables utilizadas en la Región Andina.

1. En primer lugar, teniendo como base el Archivo C con las cuentas locales, se le añade una primera columna en la que aparece la breve descripción de estas cuentas, mostrada en el Archivo P. A partir de ahí, se crea el archivo L.

Imagen 6

Archivo L – Creado para el plan de mejora

1	G/L Account	G/L Acct Long Text	Nombre de la cuenta	HFM Description
217	507010	Airfare - Deductible	Pasajes aéreos - Gastos de viaje	Travel and Business Meals - Adj
218	504610	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
219	504560	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
220	504530	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
221	500018	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
222	504550	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
223	504620	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
224	504630	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation
225	508760	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Info Systems
226	507070	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Travel and Business Meals - Adj
227	502015	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Other Discretionary
228	507050	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Travel and Business Meals - Adj
229	502040	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	HCP Compensation

Nota. Vincula las cuentas del Archivo C, con las descripciones de las mismas, encontradas en el Archivo P.

2. Esto da lugar a la Tabla que asocia la breve descripción (HFM Desc) encontrada en el Archivo P con el concepto del SG&A que aparece en el Excel (Archivo A), como se muestra a continuación.

Imagen 7

Tabla – Relación HFM description con conceptos SG&A

HFM Description	Concepto
Relocating	Headcount Related
Gastos de personal-Aportes ARP	Headcount Related
Aportes a EPS	Headcount Related
Aportes a cajas de compensacion familiar	Headcount Related
Aportes al SENA	Headcount Related
Aporte a ICBF	Headcount Related
Samples + Inv Withdrawals - Adj	Samples + Inv Withdrawals
Samples + Inv Withdrawals - Calc	Samples + Inv Withdrawals
RD + Post-Market Related - Adj	RD + Post-Market Related
RD + Post-Market Related - Calc	RD + Post-Market Related
Clinical Trials	Clinical Trials
Marketing Programs	Marketing Programs
Sales Programs	Sales Programs
Consignment	Consignment
Trade Shows - Adj	Trade Shows
Trade Shows - Calc	Trade Shows
Meetings	Meetings
Travel and Business Meals - Adj	Travel and Business Meals - Adj
Travel and Business Meals - Calc	Travel and Business Meals - Adj
Op.admin.cost, fees, technical consultancy	Outside Services
Consulting	Consulting
Outside Services	Outside Services
HCP Compensation	HCP Compensation
HCP Expense - Adj	HCP Expense
HCP Expense - Calc	HCP Expense
HCP Other	HCP Other
Freight (BSCL)	Freight (BSCL)
Insurance	Insurance
Supplies	Supplies
Info Systems	Info Systems
Other Discretionary_FX	Other Discretionary_FX
Bad Debt	Bad Debt
Other Discretionary	Other Discretionary
Depreciation	Fixed Costs

- Después, se añade una segunda columna al Archivo L, que relaciona las cuentas contables de la región andina, con los conceptos del SG&A, teniendo como base la Tabla de la imagen 7.

Imagen 8

Archivo L – Creado para plan de mejora

1	G/L Account	G/L Acct Long Text	Nombre de la cuenta	HFM Description	Lookup Concepto
217	507010	Airfare - Deductible	Pasajes aéreos - Gastos de viaje	Travel and Business Meals - Adj	Travel and Business Meals - Adj
218	504610	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
219	504560	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
220	504530	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
221	500018	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx		✓ #N/A
222	504550	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
223	504620	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
224	504630	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Depreciation	Fixed Costs
225	508760	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Info Systems	Info Systems
226	507070	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Travel and Business Meals - Adj	Travel and Business Meals - Adj
227	502015	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Other Discretionary	Other Discretionary
228	507050	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Travel and Business Meals - Adj	Travel and Business Meals - Adj
229	502040	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	HCP Compensation	HCP Compensation

Nota. Se asocia las cuentas de la Región Andina con los conceptos del SG&A.

- Una vez realizado el mapeo de las más de 300 cuentas de la región, y para dar respuesta a los cuestionamientos de los gerentes sobre los gastos cargados a sus centros de costo, el practicante cuenta con la posibilidad de descargar un archivo en la

plataforma SAP con el detalle de los gastos cargados por cada centro de costo. Al momento de realizar la descarga debe indicar:

- ❖ Número de centro de costo del cual quiere conocer los gastos.
- ❖ Periodo de tiempo (desde y hasta qué día).
- ❖ Tipo de diseño que desea (Manera en que se van a mostrar los datos al ser descargados).

Imagen 9

Plataforma SAP

Nota. Ventana que se muestra previo al descargue de datos sobre gastos operativos.

Además, al descargarlo, se puede hacer de manera que los datos exportados se muestren en una hoja de cálculo de Excel, como se muestra en la siguiente imagen del archivo S.

Imagen 10

Archivo S

1	Per	Cost Ctr #	CO object name	Cuenta Contable	User Name	Name of offsetting account	Created on	Postg Date	Doc. Date	Vbl.value/ObjC
2	Jan			501010		Pensión	02.01.2022	31.01.2022	31.01.2022	37.707.600,00
3	Jan			502070		Fumigaciones	25.01.2022	25.01.2022	25.01.2022	15.083.040,00
4	Jan			507010		Hotel Hilton	03.01.2022	30.01.2022	20.01.2022	11.312.280,00
5	Jan			508720		Compra Hardware	24.01.2022	24.01.2022	24.01.2022	3.770.760,00
6	Jan			508820		Consultoria LTDA	29.01.2022	29.01.2022	17.01.2022	22.624.560,00
7	Jan			509510		Panamericana S.A	01.01.2022	28.01.2022	24.01.2022	7.541.520,00

Nota. Datos exportados de plataforma SAP en formato hoja de cálculo.

- Con el fin de condensar la información de los archivos A, L y S, se crea el archivo F. En él se podrá ver el detalle de los gastos operativos cargados en cada centro de costos.

Imagen 11

Archivo F

1	Ejemplo Plan de Mejora						
2	SG&A Expenses - 2022						
3	Revision made as of						
4	Jan	Quarter to Date (Jan)			Year to Date (Jan)		
5	Boston Scientific	Actual	Plan	Cump.	Actual	Plan	Cump.
6	Expenses						
7	Headcount Related	10,000	8,000	125%	10,000	8,000	125%
39	RD + Post-Market Related	0	0	0%	0	0	0%
40	Clinical Trials	0	0	0%	0	0	0%
41	Other Discretionary_FX	0	0	0%	0	0	0%
42	Insurance	0	0	0%	0	0	0%
43	Bad Debt	0	0	0%	0	0	0%
44	Freight (BSCL)	0	0	0%	0	0	0%
45	Other Discretionary	0	0	0%	0	0	0%
46	Supplies	2,000	3,000	67%	2,000	3,000	67%
47	Meetings	0	0	0%	0	0	0%
48	Travel and Business Meals - Adj	3,000	2,500	120%	3,000	2,500	120%
49	Marketing Programs	0	0	0%	0	0	0%
50	Sales Programs	0	0	0%	0	0	0%
51	Trade Shows	0	0	0%	0	0	0%
52	Consignment	0	0	0%	0	0	0%
53	HCP Compensation	0	0	0%	0	0	0%
54	HCP Expense	0	0	0%	0	0	0%
55	HCP Other	0	0	0%	0	0	0%
56	Samples + Inv Withdrawals - Adj	0	0	0%	0	0	0%
57	Consulting	6,000	2,000	300%	6,000	2,000	300%
58	Outside Services	4,000	4,500	89%	4,000	4,500	89%
59	Info Systems	1,000	1,500	67%	1,000	1,500	67%
60	Total Controllable	16,000	13,500	119%	16,000	13,500	119%
61	Fixed Costs	0	0	0%	0	0	0%
62	Allocated Expense	0	0	0%	0	0	0%
63	OPEX - Direct	26,000	21,500	121%	26,000	21,500	121%
64	OPEX - Total	26,000	21,500	121%	26,000	21,500	121%
65							
66							
67							

Expenses

Comparación

Centro de Costo - SAP

Ret_EN

+

Nota. Archivo que resume los datos de los Archivos A, L y S.

El archivo F tiene como base el archivo A, al cual se le agregaron dos hojas: Comparación y Centro de costo - SAP.

En la hoja “Centro de costo-SAP” se muestra el detalle de los gastos obtenidos desde SAP traídos desde el archivo S, agregándole dos columnas: el concepto (anteriormente mapeado) y el valor en dólares calculado con la tasa de cambio que se maneja dentro de la compañía.

Imagen 12

Archivo F – hoja “Centro de costo – SAP”

Per	Cost Ctr #	CO object name	Cuenta Contable	User Name	Name of offsetting account	Created on	Postg Date	Doc. Date	Vbl.value/ObjC	Concepto	USD
Jan			501010		Pensión	02.01.2022	31.01.2022	31.01.2022	37.707.600,00	Headcount Related	\$ 10.000,00
Jan			502070		Fumigaciones	25.01.2022	25.01.2022	25.01.2022	15.083.040,00	Outside Services	\$ 4.000,00
Jan			507010		Hotel Hilton	03.01.2022	30.01.2022	20.01.2022	11.312.280,00	Travel and Business Meals - Adj	\$ 3.000,00
Jan			508720		Compra Hardware	24.01.2022	24.01.2022	24.01.2022	3.770.760,00	Info Systems	\$ 1.000,00
Jan			508820		Consultoria LTDA	29.01.2022	29.01.2022	17.01.2022	22.624.560,00	Consulting	\$ 6.000,00
Jan			509510		Panamericana S.A	01.01.2022	28.01.2022	24.01.2022	7.541.520,00	Supplies	\$ 2.000,00

Nota. Muestra información de Archivo S, con dos nuevas columnas (Concepto y USD).

Mientras que, en la hoja “Comparación”, se muestra de manera resumida los gastos, a través de una tabla dinámica, seleccionando:

En las filas: Concepto y nombre de la cuenta de contrapartida o tercero.

En las columnas: Valores en COP y valores en USD.

Imagen 13

Archivo F – hoja “Comparación”

Per	Jan	
Hyperion Map	Expenses COP	Sum of USD
Headcount Related	37.707.600,00	10.000
Pensión	37.707.600,00	10.000
Consulting	22.624.560,00	6.000
Consultoria LTDA	22.624.560,00	6.000
Outside Services	15.083.040,00	4.000
Fumigaciones	15.083.040,00	4.000
Travel and Business Meals - Adj	11.312.280,00	3.000
Hotel Hilton	11.312.280,00	3.000
Supplies	7.541.520,00	2.000
Panamericana S.A	7.541.520,00	2.000
Info Systems	3.770.760,00	1.000
Compra Hardware	3.770.760,00	1.000
Total general	98.039.760,00	26.000

Fuente: Elaboración propia

Nota. Detalle de los gastos cargados al centro de costo.

Importancia, limitaciones y alcances

Es de gran importancia poder implementar este plan de mejora, ya que permite enfocar a los equipos de trabajo a conseguir los objetivos referentes a los *OPEX* planteados y plasmados en el *AOP* (*Annual Operation Planning*) del presente año, y además, tener una referencia más clara para la planeación de los siguientes años.

Las limitaciones que se encuentran después de hecho el plan de mejora son:

- Existen alrededor de cinco usuarios que ingresan los gastos operativos a *SAP*, al tener como base el archivo de solo uno esos usuarios de la región andina, a medida que se descargan y exportan los archivos de *SAP*, se van encontrando nuevas cuentas donde se cargan los gastos y por ende, el archivo L se tiene que ir actualizando manualmente.
- Durante el proceso interno de la compañía de sincronización de los datos entre *SAP* y el complemento en Excel, la migración de datos puede no ser exacta, es decir, en el archivo F, el valor de algún concepto en la hoja “Expenses”, puede no coincidir con el valor que aparece en la tabla dinámica de la hoja “Comparación”.

El plan de mejora permitirá a todos los gerentes de las divisiones y áreas de Boston Scientific, conocer a detalle los gastos operativos cargados a sus centros de costo de manera mensual, identificando por qué se está o no cumpliendo el *AOP*.

Por otra parte, si se determina que algún gasto de los que aparece en el archivo descargado de *SAP* no pertenece a su centro de costo, el gerente de la división o área podrá solicitar ayuda al área de contabilidad para hacer la reclasificación correspondiente y así tener el nivel de cumplimiento real.

Resultados

Desde el mes de abril, los gerentes han solicitado este archivo detallado para aclarar sus dudas acerca de los gastos cargados a su centro de costo. Se han detectado errores en el cargue de algunos de ellos, que han dado lugar a su reclasificación y por ende al despeje de dudas que han ocasionado.

Asimismo, desde el mes de agosto se ha estado planeando el *AOP* 2023; para ello se ha enviado a cada uno de los gerentes de las divisiones y áreas de la empresa, un archivo con el detalle de los gastos cargados hasta el mes de julio en sus respectivos centros de costo, con el propósito de que el presupuesto que planteen para el año entrante, esté basado en ese detalle que les brinda el archivo creado para el plan de mejora.

Conclusiones

El tener claridad en el detalle de los gastos operativos que efectúa la empresa, sirve para hacer un control en el dinero destinado y planeado en el rubro de *SG&A* a lo largo del año, para finalmente lograr los objetivos y cumplir con los indicadores propuestos en el *AOP*.

De igual forma, tener conocimiento acerca de los terceros a los que más se les desembolsa dinero por concepto de *SG&A*, permite gestionar y elaborar de mejor manera los *AOP's* de los años entrantes.

Referencias

Boston Scientific. (15 de Agosto de 2022). *Acerca de: Boston Scientific*. Obtenido de <https://www.bostonscientific.com/es-co/acerca-de.html>

Boston Scientific. (15 de Agosto de 2022). *Historia: Boston Scientific*. Obtenido de <https://www.bostonscientific.com/es-MX/about-us/history.html>

Boston Scientific. (15 de Agosto de 2022). *Quienes somos: Boston Scientific*. Obtenido de <https://www.bostonscientific.com/es-co/acerca-de/quienes-somos.html>

Boston Scientific. (15 de Agosto de 2022). *Ubicaciones: Boston Scientific*. Obtenido de <https://www.bostonscientific.com/es-MX/about-us/locations.html>

Oracle. (18 de Agosto de 2022). *Essbase: Oracle*. Obtenido de <https://www.oracle.com/es/business-analytics/essbase.html>

SAP. (18 de Agosto de 2022). *Qué es SAP: SAP*. Obtenido de <https://www.sap.com/latinamerica/about/company/what-is-sap.html>