

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting en los Procesos de Almacén y Distribución en la
Empresa HENTARI Perú S.R.L**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
DIRECCIÓN DE CADENAS DE APROVISIONAMIENTO OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Tatiana Margole, Collantes Champi

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
DIRECCIÓN DE CADENAS DE APROVISIONAMIENTO OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Henry Percy, Quiroz Huerta

Richard Luis, Chiroque Ramos

ASESOR

Sandro Alberto, Sánchez Paredes

Surco, diciembre, 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Sánchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado, **Business Consulting en los Procesos de Almacén y Distribución en la Empresa HENTARI Perú S.R.L.**

de los(as) autores(as)

Tatiana Margole, Collantes Champi DNI: 47678360,

Henry Percy, Quiroz Huerta DNI: 44485055,

Richard Luis, Chiroque Ramos DNI: 41739768,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 25/11/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 25 de noviembre 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sandro Sanchez, DNI: 09542193	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que han colaborado en la realización de la presente tesis, a los profesionales de la empresa HENTARI Perú S.R.L que nos han brindado su soporte y finalmente al personal de docentes que con su tiempo y experiencia han contribuido al desarrollo del Business Consulting.



Dedicatorias

A Dios, quien me ha brindado la sabiduría y resiliencia en cada paso de mi vida. A mi familia por todo su apoyo y confianza, especialmente a mi madre quien me ha demostrado su amor incondicional y es mi fuente de motivación, gracias por enseñarme que en la vida nada es definitivo, todo tiene solución y que lo único permanente es el cambio

Tatiana Margole Collantes Champi

A mi madre María, por su amor incondicional y fortaleza. A mi padre Eugenio y hermana Meliza, que, aunque ya no están físicamente, sus recuerdos iluminan mi vida y me inspira a seguir adelante, a mi esposa Katherine, mi compañera de vida, gracias por estar siempre a mi lado. Tu amor y tu fe en mí me brindan esa fuerza para continuar y lograr mis sueños y a mis hijos que son mi mayor motivación y razón de ser

Richard Luis Chiroque Ramos

A mis padres que me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de este camino académico y a todas las personas importantes en mi vida que me ayudaron a poder cumplir con este objetivo académico.

Henry Percy Quiroz Huerta

Resumen Ejecutivo

HENTARI PERU es una empresa productora y comercializadora de medicamentos de venta libre. La tesis tiene como objetivo proponer una mejora de eficiencia y productividad en sus almacenes ubicados en Ate Vitarte. Durante el periodo del 2023 - 2024 se llevó a cabo un estudio de business consulting en donde se revisaron documentos, se realizaron entrevistas a personal clave, toma de tiempos y observación de los procesos. A raíz de la investigación se evidenció que HENTARI PERU, contaba con elevados gastos de ventas, los cuales eran representativos en el proceso de Warehouse y Distribución. A través de un análisis se concluyó que el problema de impacto estratégico decantado en el plano operativo eran los elevados gastos de W&D, los cuales representaban un 4.19% en Perú respecto a las ventas y estos a su vez se encontraban por encima del gasto promedio Latam (3.3%); impactando en el objetivo estratégico de la organización, el cual busca obtener un aumento de la utilidad operativa en un 7% para el 2025, a través de la disminución del gasto de W&D a 3.89%, mediante la eficiencia operativa en la cadena de suministro.

En base a dicho problema, se plantean 5 proyectos: (i) Centralización de entregas de pedido a provincia, (ii) Estandarización de cases por pallet para las entregas en Lima, (iii) Despacho de productos a través de unidades de transporte secas, (iv) Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos, (v) Almacenamiento Caótico.

Dichas propuestas se implementaron desde Julio de 2024 generando ahorros valorizados en USD 96,867.74 para el 2024, y USD 283,380.91 para el 2025, asimismo en un horizonte de 5 años, los proyectos cuentan con un VAN positivo de USD 845,120. Por otro lado, desde un enfoque social, los proyectos van alineados a la estrategia RSE global de la organización, impactando positivamente en los ODS gestionados por la empresa, a

través de la reducción de emisiones de CO₂, promoviendo el trabajo decente y la paridad de género. Finalmente, los ahorros obtenidos en los gastos de W&D impactan estratégicamente en las ratios financieras, ya que generan un incremento del 1.85% en la utilidad operativa para el 2025, respecto al 7% planteado como objetivo estratégico.



Abstract

HENTARI PERU is a company that produces and markets over-the-counter medicines. The objective of the thesis is to propose an improvement in efficiency and productivity in its warehouses located in Ate Vitarte. During the period 2023 - 2024, a business consulting study was carried out in which documents were reviewed, interviews were conducted with key personnel, time recording and observation of processes. As a result of the investigation, it was evident that HENTARI PERU had high sales expenses, which were representative in the Warehouse and Distribution process. Through an analysis, it was concluded that the problem of strategic impact on the operational level was the high W&D expenses, which represented 4.19% in Peru with respect to sales and these in turn were above the average Latam expense (3.3%); impacting the strategic objective of the organization, which seeks to obtain an increase in operating profit by 7% by 2025, through the reduction of W&D expenses to 3.89%, through operational efficiency in the supply chain.

Based on this problem, 5 projects are proposed: (i) Centralization of order deliveries to the province, (ii) Standardization of cases per pallet for deliveries in Lima, (iii) Dispatch of products through dry transport units, (iv) Online entry and digitalization of the process of entry, unloading and storage of products, (v) Chaotic Storage.

All these proposals were implemented from July 2024, generating positive savings valued at US\$96,867.74 for 2024 and US\$283,380.91 for 2025. In addition, over a 5-year horizon, the projects have a positive NPV of US\$845,120. On the other hand, from a social perspective, the projects are aligned with the organization's global CSR strategy, positively impacting the SDGs managed by the company, through the reduction of CO2 emissions, promoting decent work and gender parity. Finally, the savings obtained in W&D expenses strategically impact financial ratios, since they generate a 1.85% increase in operating profit for 2025, compared to the 7% set as a strategic objective.

Tabla de Contenidos

1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1	Modelo CANVAS	2
1.2	Organigrama de la Empresa	2
1.3	Principales productos (servicios) que provee.	2
1.4	Grupos de Interés.	3
1.4.1.	Stakeholders Internos.....	3
1.4.2	Stakeholders Externos.....	4
1.5	Estrategia RSE (Responsabilidad Social Empresarial).....	7
2.	FUERZAS DE PORTER	12
2.1	Amenaza de entrada entre nuevos competidores	12
2.2	Rivalidad entre competidores existentes.....	13
2.3	Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	15
2.5	Poder de negociación del cliente.....	16
3.	PESTEL	17
3.1	Político	17
3.2	Económico	18
3.3	Social.....	19
3.4	Tecnológico	20
3.5	Medio Ambiente.....	21

3.6 Legal	22
4. AMOFHIT	23
4.1 Administración:.....	23
4.2 Mercadeo.....	24
4.3 Operaciones / Procesos	27
4.4 Finanzas	29
4.5 Humanas	32
4.6 Informática.....	34
4.7 Tecnología.....	35
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	36
5.1 Objetivo general de Hentari Perú:.....	36
5.2 Objetivo específico de Hentari Perú:	36
5.3 Problema Principal:.....	41
5.3.1. Sustancia del problema	41
5.3.2. Ubicación del Problema.....	41
5.3.3. Propiedad del Problema	41
5.3.4. Magnitud del Problema.....	42
5.3.5. Perspectiva temporal o tiempo del Problema.....	43
6. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO	44
6.1 Análisis Cualitativo.....	44
6.2 Análisis Cuantitativo.....	45

7.	ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA.....	46
8.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EVALUADAS.....	56
9.	SOLUCIÓN PROPUESTA.....	65
9.1	Proyecto 01: Estandarización de cases en Lima y Provincia.	65
9.2	Proyecto 02: Centralización de entrega de pedidos de provincia.....	78
9.3	Proyecto 03: Almacenamiento Caótico y liberación en línea.	86
9.4	Proyecto 04: Despacho de productos a través de unidades secas	88
9.5	Proyecto 05: Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos.....	93
10.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO	98
10.1	Actividades.....	98
10.2	Diagrama de Gantt	102
10.3	Factores Claves de éxito.....	102
11.	RESULTADOS ESPERADOS	104
11.1	Proyecto 01: Estandarización de cases en Lima y Provincia.	104
11.2	Proyecto 02: Centralización de entrega de pedidos de provincia.....	105
11.3	Proyecto 03: Almacenamiento Caótico y liberación en línea.	107
11.4	Proyecto 05: Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y ...	108
	almacenamiento de productos.....	108
11.5	Proyecto 04: Despacho de productos a través de unidades secas.	111
12.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	114
12.1	VAN Financiero.....	114

12.2 VAN Social 123

13 RECOMENDACIONES.....126

14 CONCLUSIONES127



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resumen de Ponderación de los Grupos de Interés (Stakeholders)</i>	6
Tabla 2 <i>Porcentaje de Ventas por Marca</i>	24
Tabla 3 <i>Porcentaje de Ventas por clientes</i>	26
Tabla 4 <i>Porcentaje Venta de la marca</i>	30
Tabla 5 <i>Análisis de los gastos 2023</i>	31
Tabla 6 <i>Lista de Estrategias de la Organización</i>	37
Tabla 7 <i>Gasto de Venta Total</i>	40
Tabla 8 <i>Análisis de gasto vs. Ventas Netas</i>	42
Tabla 9 <i>Análisis de gasto vs. Gasto Total</i>	42
Tabla 10 <i>Análisis de gasto vs. Utilidad</i>	43
Tabla 11 <i>Diagrama de Ishikawa Causas Raíz Se debe arreglar el formato, no se lee correctamente, está en desorden</i>	47
Tabla 12 <i>Pareto de Causas Raíz</i>	51
Tabla 13 <i>Evaluación de Soluciones</i>	57
Tabla 14 <i>Matriz de priorización de soluciones</i>	60
Tabla 15 <i>Costos De Distribución</i>	68
Tabla 16 <i>Costo De Distribución Por Unidad Vendida</i>	71
Tabla 17 <i>Casuística y compromiso</i>	73
Tabla 18 <i>Volumen de Ventas en USD</i>	79

Tabla 19 <i>Costo de Distribución en USD</i>	80
Tabla 20 <i>Porcentajes Costo de Distribución / Venta</i>	81
Tabla 21 <i>Costos de Distribución de Productos Oralcare</i>	88
Tabla 22 <i>Costos de Distribución de Productos Oralcare – HOFARM</i>	90
Tabla 23 <i>Costos de Distribución de Productos Oralcare – WCE</i>	90
Tabla 24 <i>Requisitos de Sostenibilidad para los oferentes</i>	91
Tabla 25 <i>Costo Distribución/Unidad vendida por cliente</i>	104
Tabla 26 <i>Resultado Social Proyecto 1</i>	105
Tabla 27 <i>Ahorros de Centralización por fases</i>	105
Tabla 28 <i>Resultado Social Proyecto 2</i>	106
Tabla 29 <i>Ahorro Almacén Caótico</i>	107
Tabla 30 <i>Resultado Social Proyecto 03</i>	107
Tabla 31 <i>Ahorro del proyecto de ingreso en línea</i>	108
Tabla 32 <i>Resultado Social proyecto 5</i>	109
Tabla 33 <i>Ahorro del proyecto de unidades con temperatura a secas</i>	111
Tabla 34 <i>Resultado Social Proyecto 4</i>	113
Tabla 35 <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	114
Tabla 36 <i>Variación de ventas/gastos</i>	115
Tabla 37 <i>Estado de Ganancias y pérdidas proyectado</i>	117
Tabla 38 <i>Proyección de Ahorros</i>	119

Tabla 39 <i>% Ahorro / Utilidad Operativa</i>	121
Tabla 40 <i>Pasivo, Patrimonio y Activo total</i>	121
Tabla 41 <i>VAN Financiero</i>	122
Tabla 42 <i>Estimación de los beneficios sociales</i>	123
Tabla 43 <i>Estimación de los costos sociales</i>	124
Tabla 44 <i>Cálculo de la rentabilidad social</i>	125
Tabla 45 <i>Clasificación según el criterio de influencia</i>	134
Tabla 46 <i>Clasificación según el criterio de dependencia</i>	135
Tabla 47 <i>Clasificación según el criterio de responsabilidad</i>	137
Tabla 48 <i>Clasificación según el criterio de tensiones</i>	138
Tabla 49 <i>Clasificación según el criterio de perspectivas diversas:</i>	140
Tabla 50 <i>Prueba Acida Misión</i>	143
Tabla 51 <i>Prueba Acida Visión</i>	144
Tabla 52 <i>Facturación Anual De Laboratorios Farmacéuticos A Nivel Perú</i>	147
Tabla 53 <i>Productos Sustitutos</i>	149
Tabla 54 <i>Lineamientos De Frecuencia, Impacto Y Probabilidad Para Causas Raíz</i>	152
Tabla 55 <i>Lineamientos De Costo, Impacto Y Probabilidad Para Las Soluciones</i>	153
Tabla 56 <i>Estudio De Tiempos</i>	162

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Flujo de Supply Chain</i>	37
Figura 2 <i>Ingresos vs Egresos 2023 (miles USD)</i>	39
Figura 3 <i>Composición del Gasto de Ventas (miles USD)</i>	40
Figura 4 <i>Comparativa del Gasto W&D (%)</i>	45
Figura 5 <i>Proceso de W&D – 7M</i>	46
Figura 6 <i>Pareto de Causas Raíz</i>	56
Figura 7 <i>Armado de paletas antes del proyecto</i>	65
Figura 8 <i>Armado de paletas post proyecto</i>	66
Figura 9 <i>Armado de Paletas posterior a la ejecución del proyecto</i>	76
Figura 10 <i>Catálogo de Apilados</i>	77
Figura 11 <i>Porcentaje de Costos de Distribución vs. Venta por provincia</i>	83
Figura 12 <i>Porcentaje Costos de Distribución vs. Venta por cliente</i>	84
Figura 13 <i>Presentación de Plan de Acción</i>	85
Figura 14 <i>Plano de zona de distribución de almacén</i>	87
Figura 15 <i>Diseño del proceso actual</i>	94
Figura 16 <i>Flujo del proceso actual en Flexism</i>	95
Figura 17 <i>Flujo del proceso actual en Flexism en curso</i>	95
Figura 18 <i>Flujo del proceso propuesto en Flexism</i>	97
Figura 19 <i>Modelo Canvas Del Negocio</i>	132

Figura 20 <i>Organigrama Del Área</i>	133
Figura 21 <i>Grafica De Posicionamiento Del Sector De Laboratorios Farmacéuticos A Nivel Mundial</i>	147
Figura 22 <i>Campañas En Redes Sociales</i>	150
Figura 23 <i>Resultados De Campañas</i>	151
Figura 24 <i>Indicadores Regionales</i>	151
Figura 25 <i>Diagrama De Gantt – Proyecto Aumento De Cases Por Pallet Para Despacho A Lima</i>	154
Figura 26 <i>Diagrama De Gantt – Proyecto Centralización De Entrega De Pedidos</i>	155
Figura 27 <i>Diagrama Gantt – Proyecto Ingreso, Segregado Y Almacenamiento En Línea</i> .	156
Figura 28 <i>Diagrama Gantt – Proyecto Despacho A Través De Unidades Secas</i>	157
Figura 29 <i>Diagrama Gantt – Almacenamiento Caótico</i>	158
Figura 30 <i>Toma De Tiempos De Ingreso De Productos (En Segundos)</i>	159
Figura 31 <i>Toma De Tiempos De Ingreso De Productos (En Segundos)</i>	160
Figura 32 <i>Factura Antes Del Cambio En El Proceso</i>	161
Figura 33 <i>Figura Del Armado De Paletas Posterior A La Ejecución Del Proyecto</i>	162
Figura 34 <i>Factura Posterior Del Cambio En El Proceso</i>	169
Figura 35 <i>Flujograma Actual Del Proceso De Recepción & Almacenamiento De Pedidos – As Is</i>	170
Figura 36 <i>Flujograma Propuesto Del Proceso De Recepción & Almacenamiento De Pedidos – To Be</i>	171

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Hentari es una empresa multinacional de origen británico dedicada a la salud del consumidor, líder mundial en medicamentos de venta libre, con una participación en el mercado del 8.4%, sus ingresos en el 2022 ascendieron a 15.7 billones de dólares. El portafolio de productos que maneja Hentari es el resultado de la fusión que se hizo en su momento con líneas de consumo masivo de la salud de GSK, Pfizer y Novartis.

La organización cuenta con una fuerza laboral de más de 22,000 personas distribuidas en 170 mercados, todas unidas por el propósito central de Hentari: velar por la salud cotidiana de manera compasiva.

La cartera de productos de la empresa abarca cinco categorías las cuales son salud oral, alivio del dolor, salud respiratoria, salud digestiva y otras, así como vitaminas, minerales y suplementos (VMS). Sus marcas representativas a nivel global son Advil, Sensodyne, Panadol, Voltaren, Theraflu, Otrivin, Polident, Parodontax y Centrum.

Tiene presencia en más de 90 países, incluyendo centros de I+D en Estados Unidos y Europa y plantas de manufactura en varios países del continente.

El presente trabajo se desarrolla en el alcance geográfico de Perú, en donde la organización Hentari Perú se encuentra constituida desde el 2022, siendo su ingreso anual durante dicho año, de 46.6 millones de dólares; para el 2023 se espera un crecimiento en su volumen de ventas del 3.5%; actualmente sus ingresos ascienden a 35.7 millones de dólares (enero 2023 a septiembre 2023).

En Perú, su participación de mercado asciende a un 13.8%, siendo su producto más representativo Panadol.

El alcance de las actividades que tiene Hentari Perú es la comercialización de sus productos, para ello el desarrollo productivo de sus actividades inician desde la llegada de sus productos al puerto del Callao, traslado, almacenamiento y posterior comercialización de sus productos.

1.1 Modelo CANVAS

Actualmente Hentari Perú tiene un modelo de negocio B2B en donde su propuesta de valor son medicamentos de venta libre que ayudan a sus consumidores a mejorar su salud, a través de productos innovadores de calidad con un precio competitivo, dentro del CANVAS, ver anexo 01, se detalla el cada uno de los ítems del modelo de negocio actual

1.2 Organigrama de la Empresa

En el anexo 2 se detalla el organigrama de HENTARI Perú del equipo de Customer Supply Chain.

1.3 Principales productos (servicios) que provee.

Hentari Perú, tiene dentro de su portafolio una sólida cartera de marcas las cuales se encuentran bien posicionadas en el mercado con el objetivo de desempeñar un papel fundamental para la salud de las personas a nivel mundial. Esta empresa posee nueve marcas potentes, las cuales se encuentran respaldadas por referentes que tienen un crecimiento local en Norte América, Europa, Asia, Latinoamérica, África, Oceanía y Oriente Medio Cuenta con cinco categorías:

A. *Salud Bucodental*, aquí tenemos una amplia diversidad de productos de base científica, con el objetivo de lograr mantener la salud bucal de los clientes, como:

- Sensodyne

- Aquafresh
- Corega

B. *Vitaminas, Minerales y Suplementos (VMS)*, cuenta con marcas líderes para mejorar la salud y el bienestar y suplemento de calcio y vitaminas C, como:

- Centrum
- Scott

C. *Dolor*, cuenta con productos que sirven para aliviar el dolor y reducir la inflamación, de esta manera busca la comodidad y alivio. Aquí tenemos los siguientes productos:

- Panadol
- Voltaren
- Lamisil

1.4 Grupos de Interés.

En este capítulo analizaremos la relación de los grupos de interés de Hentari Perú con las operaciones comerciales y operativas. El objetivo es comprender las relaciones para una gestión eficiente de las partes interesadas, en aras de una mejor reputación y crecimiento sostenible.

1.4.1. Stakeholders Internos.

Empleados / Colaboradores: todo el personal administrativo y operativo a todo nivel.

Directivos: miembros del directorio que toman las decisiones estratégicas.

Accionistas: miembros que poseen acciones de Hentari.

1.4.2 Stakeholders Externos.

Clientes: usuario final que consume los productos de Hentari

Proveedores: empresas que suministran materiales, equipos u otros; empresas que prestan servicios a Hentari, por ejemplo:

- **HOFARM:** prestador de servicios como 3PL de Hentari, se encarga del almacenamiento, preparación y distribución de pedidos.

- **WCE:** prestador de servicios del transporte (entrega) de pedidos.

Entidades Regulatorias: se define como los agentes que regulan y establecen las reglas del sector.

- **SUNAFIL:** entidad del gobierno encargada de regular y fiscalizar el cumplimiento de las normas sociolaborales y de seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores.

- **MINSA:** entidad del gobierno encargada de establecer, regular y fiscalizar las políticas de estado en aras de proveer una atención integral y digna de la salud a los pobladores.

- **DIGEMID:** entidad del gobierno encargada de garantizar la seguridad y calidad de los productos de la salud, sanitarios y equipos médicos.

- **SUNAT:** entidad que tiene la misión de inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros.

Partners: tiendas retailers, plataformas online en donde se venden los productos de Hentari.

Por ejemplo: Química Suiza, Alfaro, Dimexa, Deco, Farmacias del Norte, Supermercados Peruanos, Cencosud, Tottus, Sugo.

Comunidad: comunidades y ciudadanos locales donde Hentari opera.

Medios de Comunicación: recursos que informan sobre el desarrollo de noticias y comunicaciones nacionales e internacionales.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGS) y/o Sociedad Civil: organizaciones que tienen interés en las buenas prácticas de Hentari, como, por ejemplo: grupos sin fines de lucro enfocados en salud y medio ambiente.

En base a la identificación de los grupos de interés, se plantea su priorización en base a los criterios de dependencia, responsabilidad, tensiones, influencia y perspectivas diversas, según Palacios, L. & Coppa, R. C. (2015).

Tabla 1*Resumen de Ponderación de los Grupos de Interés (Stakeholders)*

CRITERIO DE GRUPO INTERÉS	Influencia	Dependencia	Responsabilidad	Tensiones	Perspectivas diversas	TOTAL
Accionistas	5	4	5	2	2	18
Autoridades	4	4	5	4	2	19
Colaboradores	4	3	4	2	2	15
Clientes	4	4	3	3	2	16
Comunidad	3	3	3	2	0	11
Medios de Comunicación	3	3	2	0	2	10
ONG's / Sociedad Civil	2	2	1	0	1	6
Proveedores	4	5	3	3	2	17
Partners	5	5	2	3	3	18
Directivos	5	5	3	2	3	18

Nota. Adaptado de la Memoria Anual de Hentari

Las autoridades, accionistas, proveedores, partners y directivos, son los grupos de interés con mayor puntuación por lo tanto cuentan con un alto impacto e influencia sobre la organización con quienes se debe de establecer prioridades para dialogar y evitar cualquier impacto negativo. El detalle de la puntuación de cada ítem desarrollado se establece en el anexo 03.

1.5 Estrategia RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

HENTARI a nivel global está comprometido en generar un impacto positivo en la sociedad a través de sus tres ejes interconectados: reducción del impacto ambiental, normas éticas en sus operaciones, comportamiento inclusivo, transparente y responsable, estableciendo los siguientes lineamientos.

- **Reducción del impacto ambiental:** reducción de las emisiones de carbono, empaques más sostenibles, adquisición de insumos sostenibles y confiables, adecuada gestión
- **Normas éticas en sus operaciones:** trabajo con proveedores y Partners responsables con el medio ambiente y socialmente.
- **Comportamiento inclusivo, transparente y responsable:** marcas con propósito, inversión en investigación, implementación de un gobierno corporativo fuerte que busca hacer las cosas bien.

HENTARI a nivel global es un miembro activo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y está alineado a los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acorde a la agenda del 2030, enfocándose en lograr un impacto en las siguientes ODS:

ODS3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades:

Como líder global en el mercado de atención médica al consumidor, cuyo propósito es mejorar la salud diaria con un enfoque humano, HENTARI realiza una contribución significativa al ODS3, a través del alcance de sus productos de atención médica de manera inclusiva desarrollando marcas con propósito, y programas de innovación e investigación en casa matriz con el objetivo de impactar indirectamente en el siguiente indicador según el marco de indicadores establecidos por las Naciones Unidas para las ODS:

- Reducción en la tasa de mortalidad atribuida a las enfermedades respiratorias crónicas, cardiovasculares, el cáncer o diabetes.

ODS5 Lograr igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas:

Como parte de las políticas de la organización a nivel global, H ALEON tiene como objetivo empoderar a sus colaboradores cada año, brindándoles oportunidades tanto a hombres y mujeres sin discriminación de discapacidad, edad, raza, etnia, género o sexualidad, estableciendo para ello las siguientes metas referente a la diversidad, equidad e inclusión en donde busca lograr una paridad de género (48-52 %) en los puestos de liderazgo para el 2030; a la fecha un 44.9% de mujeres se encuentran en cargos directivos a nivel HENTARI global. Por otro lado, HENTARI, ha desarrollado políticas y programas a nivel Latam que busca equilibrar y simplificar la vida de sus colaboradores a través de beneficios como trabajo remoto, programas de desconexión digital, bonificación de días libre y vacaciones.

Las acciones tomadas por HENTARI a través de sus políticas aportan significativamente a los siguientes indicadores:

- Proporción de mujeres en cargos directivos
- Proporción de tiempo dedicado al trabajo doméstico y asistencial no remunerado, desglosada por sexo, edad y ubicación.

ODS8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos:

Hentari a nivel global promueve el trabajo decente a través de sus colaboradores y sus proveedores, en donde establece lineamientos y control sobre sus políticas actuales de trabajo decente.

Asimismo, establece beneficios a sus colaboradores a través de bonos, buen clima laboral y otros beneficios; por otro lado, establece dentro de sus marcos contractuales hacia sus proveedores, lineamientos asociados a la remuneración del personal de sus proveedores, bajo la figura legal de terceros solidarios.

Dichas acciones mencionadas anteriormente apuntan a impactar positivamente en los siguientes indicadores:

- Ingreso medio por hora de las personas empleadas, desglosado por sexo, edad, ocupación y personas con discapacidad

ODS12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles:

Hentari a nivel global se encuentra en búsqueda y desarrollo constante de envases que apunten a modelos más circulares con el objetivo de minimizar los residuos y la contaminación, enfocándose en envases reciclables y reutilizables, además de reducir el uso de plástico virgen derivado del petróleo en su fabricación.

En ese sentido HENTARI busca a nivel global reducir el uso de plástico virgen derivado del petróleo en un 10 % para 2025, y en un tercio para 2030, en comparación con el año base de 2022. Asimismo, actualmente se encuentra en búsqueda de soluciones para que todos los envases de sus productos sean aptos para reciclar hacia el 2025.

Por otro lado, HENTARI a nivel global, busca constantemente a través de sus programas de innovación, insumos y/o materia prima agrícola, forestal y mariana que provengan de origen sostenible y libre de deforestación.

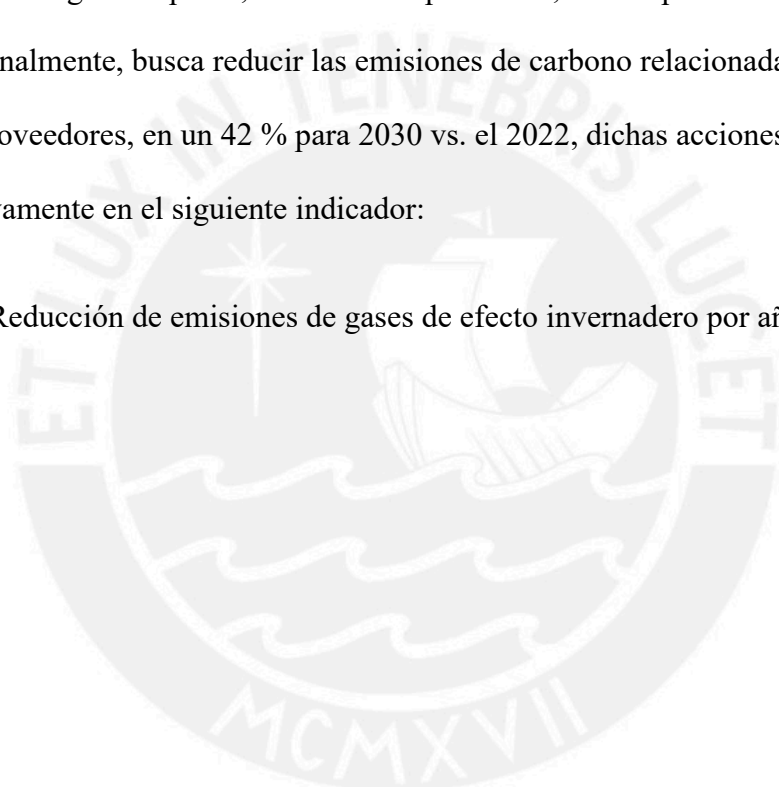
Todas las acciones planteadas por HENTARI global, así como su avance, se encuentran publicadas en su informe de sostenibilidad, los cuales son de libre acceso. Dichas acciones mencionadas anteriormente apuntan a impactar positivamente en los siguientes indicadores:

- Tasa Nacional de reciclado, en toneladas de material reciclado.
- Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad.

ODS13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:

Haleon a nivel global toma medidas para reducir su huella de carbono, acordes a sus objetivos con enfoque al 2030 y 2040, a través de la reducción de las emisiones netas de carbono generadas y controladas por la empresa, así como con las citadas emisiones generadas por la energía comprada, en un 100 % para 2030, en comparación con el año base de 2020. Adicionalmente, busca reducir las emisiones de carbono relacionadas al consumo de los clientes y proveedores, en un 42 % para 2030 vs. el 2022, dichas acciones buscan impactar positivamente en el siguiente indicador:

- Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por año



2. FUERZAS DE PORTER

2.1 Amenaza de entrada entre nuevos competidores

La regulación en Perú para la industria de medicamentos se puede dividir fundamentalmente en cuatro áreas: (i) la supervisión y registro de medicamentos; (ii) la adquisición de medicamentos, especialmente en el ámbito público; (iii) la disminución de impuestos y aranceles aplicados a los medicamentos; y (iv) la comercialización de medicamentos.

Cabe considerar que existe una modificación inicial y significativa que no se enmarca en estas cuatro categorías y que afecta a varios sectores económicos, que se produjo en 1991 mediante el Decreto Ley 757. Esta medida eliminó los controles de precios y promovió la inversión privada. Un aspecto destacado de esta normativa con relación al sector de medicamentos es que subraya que "la competencia libre implica que los precios en la economía se determinan a través de la interacción entre la oferta y la demanda", estableciendo que solo los precios de los servicios públicos pueden ser regulados por el Estado (Artículo 4, D.L. N° 757). (Juan José Miranda Montero.2004).

Las barreras más importantes para el ingreso al mercado peruano son las económicas y legales. Dentro de los aspectos legales tenemos a La Política Nacional de Medicamentos que tiene como metas primordiales, garantizar el acceso generalizado a medicamentos esenciales y supervisar de manera efectiva el registro y la calidad de los medicamentos.

Por otro lado, la responsabilidad de garantizar la eficiencia, seguridad y excelencia de los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios recae en la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID).

Dentro del aspecto económico se pueden identificar varios factores clave, que incluyen: (i) Ventajas innegables en términos de costos, especialmente en lo que respecta a significativas inversiones en investigación y desarrollo; (ii) Un beneficio evidente en cuanto a la diferenciación de los productos, particularmente mediante estrategias publicitarias destinadas a construir la fidelidad de los clientes; (iii) Logro de economías de escala, reflejadas en los costos fijos elevados característicos de este sector; y (iv) Exigencias de capital que evidencian las dificultades que podrían enfrentar posibles nuevos participantes al tratar de asegurar financiamiento (Según Shy, 2001 y Queijo, 2000).

Todos estos factores obstaculizan la entrada de nuevas empresas en la industria, lo que tiene como resultado una disminución en los niveles de competencia, por lo tanto, hay una alta barrera de ingreso de nuevos competidores.

2.2 Rivalidad entre competidores existentes

En esta sección, se evalúa cómo las empresas del sector se encuentran posicionadas en el mercado, en donde se investiga si un número reducido de compañías ejerce un control significativo sobre esta actividad.

Según el anexo 07, a nivel mundial podemos evidenciar que la marca Hentari (ex KSG) se encuentra posicionada en el puesto número 9, con un valor de ingresos de 5,130 millones de dólares, por otro lado, Johnson and Johnson, que se encuentra posicionada en el puesto número 1, cuenta con ingresos de 13,379 millones de dólares, asimismo la organización se encuentra por debajo del puesto número 8 en un 4% (Britsol Myers Squibb).

Por otro lado, el mercado de la industria farmacéutica en Perú ha experimentado un año desafiante, caracterizado por una reducción en sus perspectivas de crecimiento. Según un reporte proporcionado por la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos (Alafal), se proyecta

que el crecimiento del sector para el presente año se limitará al 2.9%, una cifra sustancialmente por debajo de la estimación inicial del 9.9%. El informe también hace hincapié en el aumento de la competencia en el mercado, lo que ha ejercido una presión adicional sobre los precios de los medicamentos.

En referencia al posicionamiento de la competencia en el mercado farmacéutico, HENTARI (ex KSG) se encuentra ubicado en la posición 8 durante el 2021 según su nivel de posición en el mercado (facturación); sus ingresos ascendieron a 52.88 millones de dólares. En el anexo 08 se detalla una tabla de posicionamiento de las empresas farmacéuticas acorde a su facturación anual durante el 2021.

GSK durante el 2021 incrementó su ganancia anual en 2,200 millones de dólares, dicho aumento representó un 5%, de sus ingresos del 2020, pasando de 43,780 millones de dólares a 45,980 millones de dólares.

De lo dicho anteriormente, podemos concluir que, si bien el mercado farmacéutico de medicamentos de venta libre cuenta con una amplia gama de competidores, las expectativas de crecimiento para este 2023 han disminuido, lo que representa un desafío para incrementar la cuota de mercado de los productos que comercializa HENTARI, por lo tanto, la rivalidad entre competidores se puede considerar de nivel MEDIO, debido a los productos posicionados de la marca.

Finalmente, a pesar de los retos mencionados, la industria farmacéutica en Perú también se encuentra ante perspectivas favorables que tienen el potencial de impulsar su desarrollo y crecimiento en un futuro cercano. Entre estas, destaca el creciente reconocimiento de la importancia de la salud y el bienestar, lo que podría aumentar la demanda de productos farmacéuticos, incluyendo vitaminas, suplementos y medicamentos

destinados a la prevención de enfermedades. Asimismo, el gobierno peruano ha manifestado su interés en fomentar inversiones en el ámbito de la salud y mejorar el acceso de la población a medicamentos esenciales, lo que podría abrir una ventana de oportunidad tanto para empresas farmacéuticas locales como internacionales.

2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En el mercado de venta libre de medicamentos, la amenaza de productos sustitutos puede ser alta, ya que los medicamentos de venta libre suelen ser la opción preferida para tratar dolencias menores; sin embargo, la amenaza aumenta si los consumidores recurren a otras marcas posicionadas, remedios naturales, terapias alternativas o cambios en el estilo de vida en lugar de medicamentos.

En el anexo 09 se detallan los productos sustitutos o alternativos de las marcas representativas de HENTARI. Se puede evidenciar, que existe una serie de productos sustitutos para los productos mejores posicionados de HENTARI en cada una de las categorías, por lo tanto, el poder de los productos sustitutos se puede considerar de nivel ALTO.

2.4 Poder de negociación del proveedor

Para las empresas del sector farmacéutico de venta libre como lo es HENTARI, sus proveedores principalmente les brindan servicios de almacenamiento, distribución y transporte, así como el arrendamiento de las instalaciones administrativas. Con el fin de reducir la influencia de los proveedores, es común que las compañías farmacéuticas apliquen tácticas de integración vertical hacia atrás. Esta estrategia posibilita que las empresas del sector farmacéutico adquieran un nivel superior de control o incluso propiedad sobre sus propios proveedores.

Por otra parte, hay otros tipos de proveedores que están relacionados con enfoques comerciales, tales como agencias locales de marketing o relaciones públicas, entre otros. En términos generales, en la industria farmacéutica, la capacidad de influencia de los proveedores continúa siendo limitada, por lo que se puede clasificar con nivel MEDIO el poder de negociación de los proveedores.

2.5 Poder de negociación del cliente

El poder de negociación de los clientes puede variar, pero generalmente es moderado, ya que los clientes tienen opciones para elegir entre diferentes marcas y tiendas. Sin embargo, las estrategias de precios y promociones pueden influir en el poder de negociación de los clientes.

En el caso de Hentari Perú, sus clientes son distribuidores mayoristas como CENCOSUD, SUPESA, TOTTUS, ALFARO, Química Suiza, DECO y DIMEXA en Lima y Fármacos del Norte y DIMEXA en provincia. Al tener pocos clientes que compran grandes volúmenes, hace que el poder de negociación de los mismos sea más grande, por lo que debería concentrarse en buscar nuevos clientes para disminuir el riesgo de perder cuota de mercado cuando alguno de estos decida ya no trabajar con los productos de Hentari Perú; sin embargo, las marcas de los productos que esta empresa comercializa están bien posicionados y diferenciadas, esto permite que los clientes prefieran las citadas marcas de estos productos, ante cualquier otro de menor calidad o con menos posicionamiento.

3. PESTEL

3.1 Político

En la actualidad, el país atraviesa por una incertidumbre política como consecuencia de la inestabilidad de nuestros actores gubernamentales, lo cual influye en la confianza de los inversores. El reflejo de la inestabilidad es haber tenido 6 presidentes desde el 2016, y en lo que va del 2023, registró 219 conflictos sociales (156 activos y 63 latentes). El conflicto vinculado a la crisis política registra 60 muertes entre diciembre, enero y febrero del 2024, producto de enfrentamientos entre civiles, policías y militares y bloqueo de carreteras; también dio lugar a 1261 acciones colectivas de protesta según la Defensoría del pueblo.

En referencia a las medidas políticas para el sector salud, sabemos que existe un incremento progresivo de la inversión en dicho campo pasando del 9.7% del PBI en 2018 al 11.6% para 2023, según la Ley de Presupuestos del Sector Público para el Año Fiscal 2018 y 2023, lo cual representa un incremento de cerca de 63%, representando S/9.6 miles de millones de soles. Asimismo, el congreso ha realizado la aprobación y reglamentación de leyes y decretos supremos tales como: Ley N° 31336 denominada como la Ley Nacional Contra el Cáncer, la cual fue modificada a través del Decreto Supremo N° 004-2022-SA y la Ley N°32033 denominada como la Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, la cual fue modificada a través del Decreto Supremo N°020-2024-SA; ambos decretos garantizan y promueven el acceso a tratamientos y medicamentos que fortalezcan el sistema de salud para el beneficio de los pacientes; lo que genera una mayor apertura por parte del estado para el ingreso de medicamentos que garanticen el bienestar de los peruanos.

3.2 Económico

A raíz de la pandemia, en el sector salud específicamente, la demanda de medicamentos se incrementó considerablemente en un 33%. Desde el 2022 se ha registrado una tendencia ascendente en las ventas de los laboratorios nacionales y extranjeros en Perú, sin embargo, a inicios del 2023 se reflejó una caída de 15% en soles y dólares en el primer bimestre, según IMS (citado del Diario Gestión, el 16 de noviembre del 2023). Sin embargo, el reporte Perú Mercado Farmacéutico de la misma firma revela un cambio de tendencia en los últimos meses nuevamente de crecimiento (citado del Diario Gestión, el 16 de noviembre del 2023).

La empresa Genfar indicó que Perú es el segundo mercado más importante para la empresa en América Latina, en volumen de ventas. La empresa farmacéutica de medicamentos genéricos Genfar, de origen colombiano, anunció la ampliación de su portafolio en Perú con cuatro productos para el tratamiento de crisis epilépticas, la alopecia androgénica y el alivio sintomático del dolor. Además, proyectó un crecimiento de 12.3% al cierre del 2023, debido a la demanda sostenida de dicha categoría de medicinas en los últimos años.

El mercado de la industria farmacéutica en Perú ha experimentado un año desafiante, caracterizado por una reducción en sus perspectivas de crecimiento. Según un reporte proporcionado por la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos (Alafal), se proyecta que el crecimiento del sector para el presente año se limitará al 2.5%, una cifra sustancialmente por debajo de la estimación inicial del 8.6%. El informe también hace hincapié en el aumento de la competencia en el mercado, lo que ha ejercido una presión adicional sobre los precios de los medicamentos.

3.3 Social

El mundo ha sido testigo de una serie de eventos, cambios en regulaciones y transformaciones en los estilos de vida que han tenido un impacto ineludible en las empresas farmacéuticas de consumo masivo, las cuales el Perú, no ha sido ajeno a ellos.

La emergencia de la pandemia de COVID-19 ha sido un catalizador fundamental en este cambio. La urgencia por encontrar tratamientos, medicamentos y vacunas ha puesto a prueba la capacidad de las empresas para la innovación, la producción a gran escala y la distribución. La pandemia no solo ha acelerado los procesos regulatorios, sino que también ha puesto de manifiesto la necesidad de una respuesta ágil y coordinada ante crisis sanitarias a nivel mundial. Asimismo, un estudio de la consultora McKinsey & Company encontró que el mercado mundial de productos farmacéuticos de venta libre crecerá a una tasa anual compuesta de 4,5% entre 2022 y 2027.

Por otro lado, en los últimos años se han tenido cambios en las políticas de salud pública y regulaciones en el mercado farmacéutico, tales como la Resolución Ministerial R.M. n°220-2024-MINSA, la cual garantiza un listado de medicamentos genéricos en las farmacias para su venta, impactando en la comercialización y precios de los mismos en el país, la cual lleva a las empresas a ajustarse a las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud peruano, lo que influye en la calidad, fabricación, distribución y publicidad de sus productos. De igual forma, las regulaciones y acuerdos internacionales pueden influir en la accesibilidad y costos de medicamentos esenciales, impactando en la estrategia de precios de estas empresas.

Finalmente, en el mundo, la demanda pública por precios accesibles y equitativos en medicamentos esenciales ha llevado a debates intensos sobre políticas de precios y acceso a

tratamientos. Este escrutinio social ha impulsado a las empresas farmacéuticas a revisar sus modelos de fijación de precios y colaborar con los gobiernos. En el Perú, la preocupación por el acceso a medicamentos se ha concretado mediante la Ley N° 32033, que asegura y fomenta el uso de medicamentos genéricos identificados por su Denominación Común Internacional (DCI). Esta legislación refuerza la regulación de productos farmacéuticos y dispositivos médicos, priorizando el bienestar de los pacientes y usuarios (DIGEMID).

Por otro lado, la Ley N° 29459, denominada Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, define los principios y normas esenciales para estos productos, en línea con las políticas nacionales de salud y medicamentos (Gobierno del Perú).

Ambas leyes evidencian el compromiso del Estado peruano en asegurar un acceso justo a medicamentos esenciales y en regular el mercado farmacéutico para proteger la salud de la población.

3.4 Tecnológico

El Panorama de Innovación a través de avances tecnológicos en Salud 2023 es uno de los campos con menor apoyo en el Perú, según lo indicado por la directora ejecutiva de Fifarma, quien afirma que en términos de desempeño en salud, Perú se encuentra por debajo del promedio de la región, ya que su puntuación es del 37%, mientras que la media regional es del 45%. Es importante precisar que Perú tiene uno de los niveles de gasto en salud como porcentaje del PBI más bajos de la región.

A pesar de contar con profesionales especializados en el país y necesidades médicas no satisfechas, la investigación clínica en el Perú ha decrecido un 60% desde el 2009 a la fecha, y los tiempos de aprobación de nuestras entidades han aumentado en un 245%,

convirtiendo al Perú en un país poco atractivo para la investigación e Innovación. La diversidad geográfica, las condiciones socio económicas, así como las brechas que existen en el sistema de salud generan una necesidad real de muchos pacientes para poder acceder a tratamientos contra distintas patologías. Para volver a ser una potencia de investigación, el Perú necesita de entidades regulatorias que fomenten la investigación y desarrollo del campo, así como inversión privada preocupada por la realidad de la salud peruana

3.5 Medio Ambiente

El medio ambiente ha tenido un impacto negativo en las empresas farmacéuticas en el Perú, ya que han aumentado los costos de producción, se ha reducido la disponibilidad de recursos y ha generado problemas de reputación. Esto debido a que la contaminación del aire, el agua y el suelo está aumentando los costos de producción para las empresas farmacéuticas, que se traduce en invertir en equipos de tratamiento de aguas residuales para cumplir con las regulaciones ambientales. Asimismo, el cambio climático y la degradación ambiental están reduciendo la disponibilidad de recursos naturales, como el agua y las materias primas, aumentando los costos de producción para las empresas farmacéuticas y dificultan la obtención de los ingredientes necesarios para fabricar sus productos.

Según un estudio de la consultora McKinsey & Company titulado “Sostenibilidad y Operaciones”, los costos ambientales de la industria farmacéutica mundial se duplicarán de 2020 a 2030. (McKinsey & Company, 2020) De igual forma, según la Organización Mundial de la Salud, el cambio climático podría reducir la disponibilidad de agua dulce en el Perú en un 20% para 2050. (Banco Central de Reserva, Vargas Paola, 2009)

Además de los factores mencionados anteriormente, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), en una nota de prensa, elaborado el 19 de enero de 2023,

existe otro factor ambiental que podría tener un impacto en las empresas farmacéuticas en el Perú en los próximos años, como la escasez de agua a consecuencia de la crisis global que se avecina en el futuro y donde el Perú a nivel de América Latina será uno de los países más afectados. Las empresas farmacéuticas deben tomar medidas para reducir su consumo de agua, ya que esto les ayudará a proteger este recurso vital.

3.6 Legal

La regulación legal ha tenido un impacto significativo en las empresas farmacéuticas en el Perú, lo que ha llevado a un aumento de los costos, mayor complejidad y responsabilidad. Existe una serie de regularizaciones que el Congreso aprobó a partir de la pandemia COVID19, por ejemplo, el proyecto de Ley 06395/2020-CR, que tiene como objeto “promover la competencia en la comercialización de medicamentos y establecer medidas de protección para los consumidores frente a prácticas comerciales que atenten contra la libre competencia en los establecimientos farmacéuticos, en la cadena de distribución y en los laboratorios”.

Asimismo, la legislación legal es cada vez más estricta. Por ejemplo, la Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios, que entró en vigor 2019, establece nuevas normas para la autorización, registro y comercialización de productos farmacéuticos para combatir la venta de medicamentos falsificados y asegurar la transparencia en el mercado, que se debe a la necesidad de garantizar la calidad, seguridad y eficacia de los medicamentos disponibles para la población.

4. AMOFHIT

4.1 Administración:

Fortalezas

Hentari Perú cuenta con un respaldo económico importante, como parte de la estrategia de separación de los productos farmacéuticos y de consumo de la salud con KSG. La organización cuenta con una sólida infraestructura operativa como: comercial, regulatorios, recursos humanos, Logística, finanzas y marketing para poder operar y mantener el posicionamiento de sus 8 marcas con más de 170 años de historias; además posee una robusta selección de marcas como: Panadol, Corega, Lamisil, Sensodyne.

Por otro lado, la responsabilidad empresarial figura como una de nuestras prioridades estratégicas. Este compromiso se materializa a través de un esfuerzo por promover una salud cotidiana más inclusiva. Mediante nuestras iniciativas y la colaboración con organizaciones afines, buscamos lograr que la salud cotidiana sea más accesible, sostenible e inclusiva, es así que para este 2024, se ha provisionado el valor de 39,962 soles el cual equivalen a 10,180 unidades de productos cosméticos como pastas dentales, la cual, juntos con la organización Crea+, vamos a gestionar la entrega hacia los sectores más pobres del país como Villa El Salvador y Puente Piedra para realizar donaciones

Hentari Perú cuenta con buenas prácticas de distribución y transporte (BPDYT) y buenas prácticas de almacenamiento (BPA), además tiene centralizadas las compras, de tal manera que, a partir de 50 mil soles, la aprobación es a nivel regional.

Debilidades

Hentari Perú actualmente realiza el análisis de posición en el mercado con una consultora externa para la marca Panadol, en donde se evidencia que la marca continúa

siendo top en el mercado con un volumen de ventas mayor a la competencia, tales como Bayer y Apronax; por otro lado, actualmente dicho estudio solo se realiza para una marca. Adicionalmente, no existe una adecuada comunicación entre las áreas de logística y comercial, esto no permite gestionar mejoras.

4.2 Mercadeo

Fortalezas

Hentari Perú cuenta actualmente con ochos marcas en el mercado peruano, y otra nueva denominada Centrum ingresará en el año 2024 al sector de vitaminas.

La marca Panadol es el producto más representativo debido a que contribuye con el 70% de los ingresos a Hentari Perú, lo que se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2

Porcentaje de Ventas por Marca

Marca	% Ventas	Actual	% Var. Anual
Panadol RT	36.6%	8,759	-19.5%
Panadol Jarabe	14.1%	3,386	6.6%
Corega	10.3%	2,460	15.6%
Sensodyne	9.0%	2,143	10.0%

Panadol Gotas	8.4%	2,004	-13.9%
Panadol Forte	7.8%	1,863	-2.2%
AquaFresh	3.6%	856	-10.5%
Panadol Adults	2.4%	586	-20.5%
Lamisil	2.1%	496	-12.3%
Panadol Efervescente	1.7%	398	31.8%
Voltaren	1.6%	378	-7.6%
Panadol Mast	1.4%	334	-7.4%
Scott	1.2%	280	-44.60%
Total	100.0%	23,943	-8.60%

Nota. *Hentari (2023)*

Hentari Perú inició el año 2023 con nueve clientes; sin embargo, en julio 2023 el cliente SUGO se declaró en quiebra por lo que actualmente cuenta con 8 clientes vigentes tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3*Porcentaje de Ventas por clientes*

Cliente	% Ventas	Actual	% Var. Anual
Química Suiza	59.1%	14,155	-5.1%
Alfaro	16.5%	3,943	-4.2%
Dimexa	7.4%	1,764	24.8%
Deco	7.2%	1,725	17.6%
Farmacias del Norte	3.4%	820	54.4%
Supermercados Peruanos	3.0%	716	18.0%
Cencosud	2.2%	525	5.4%
Tottus	1.2%	292	-2.7%
Sugo	0.0%	3	100.0%
Total	100%	23,943	0.40%

Nota. *Hentari (2023)*

Hentari Perú apuesta por la difusión de la marca a través de las redes sociales, tiktok, canales de señal abierta, programas televisivos, diarios digitales, de acuerdo a lo detallado en el anexo 10. Asimismo, realiza campañas de su producto representativo PANADOL para generar reconocimiento de la marca y comunicar sus beneficios en todas sus presentaciones. En el anexo 11 se detallan los resultados de las campañas.

Debilidades

Hentari Perú cuenta solo con el canal de venta B2B; mas no llega a la farmacias independientes o cliente final. La llegada hacia el consumidor final se da a través de los distribuidores y autoservicios. Actualmente sus marcas están enfocadas en los segmentos A y B, dejando de atender los segmentos C y D. Los estudios de mercado son poco frecuentes para el ingreso de nuevas marcas.

Por otro lado, Hentari Perú tiene una gran oportunidad en la planificación de los envíos de contenedores hacia Perú, generando que no se tenga quiebres de stock, el cual afecta al indicador estratégico como el OTIF (92% vs OBJ 95%).

4.3 Operaciones / Procesos

Fortalezas

Hentari Perú tiene su alcance en los procesos de comercialización, shopper and trade marketing, marketing, recursos humanos, finanzas, regulatorios, calidad, warehouse y distribución, planificación de la demanda.

Como parte de las operaciones de warehouse y distribución, Hentari Perú cuenta con un 3PL especializado, y una infraestructura de almacenamiento adecuada acorde a las normas de la casa matriz con más de 30 años de experiencia en el sector farmacéutico, permitiéndole crear eficiencias en sus procesos de almacenamiento y distribución. Por otro lado, el 3PL se

encuentra ubicado en una zona de fácil acceso en donde tiene disposición de rutas para la atención de sus clientes en Lima, con un tiempo máximo de entrega de dos horas y media para zonas periféricas de Lima Metropolitana.

Los procedimientos referentes a calidad, almacenamiento y distribución se encuentran bien estructurados bajo estándares mundiales, con lineamientos de las políticas de la casa matriz en Inglaterra, generando sinergias para una correcta adaptación de los procedimientos en Perú.

Constante benchmarking entre las regiones de la Organización a nivel operativo y logístico, tal como lo muestra el anexo 12, con los indicativos mensuales a nivel regional entre los países Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Chile, Panamá y México.

El objetivo de comparar los indicadores entre los países de la región detallados en el anexo 12 es para re replicar las buenas prácticas en sus procesos para otros países de LATAM, las mismas que se comunican en reuniones mensuales, donde participan los líderes a nivel Perú y regionales. Como parte de la política y cultura de Hentari Perú, la organización maneja dentro de sus procedimientos, apertura hacia la comunicación transversal en todas las áreas con sus aliados estratégicos (proveedores), manteniendo al día sus respectivos pagos. Dentro de las operaciones de marketing y comercial, la empresa está a la tendencia de campañas publicitarias a través de redes sociales patrocinadas por influencers, habiendo captado durante el 2023, a 11 talentos (influencers).

Debilidades:

Hentari Perú cuenta con un operador logístico, el cual tiene operaciones manuales a un 60% del total de sus actividades, generando un riesgo en el servicio al cliente y un impacto en la calidad del servicio. Por otro lado, el 3PL cuenta con sistemas ERP básicos, que no

permiten tener visibilidad de los procesos en línea, tampoco se utiliza al 100% los equipos de radio frecuencia RF en los procesos netamente operativos, solo el 50% de las operaciones de almacenamiento y picking usan dicho dispositivo.

El 3PL no cuenta con procesos automatizados desde la planificación de la recepción, ingreso, almacenamiento y despacho que permitan agilizar los flujos operativos. Los procesos abordados por el 3PL como recepción, liberación, almacenamiento y picking, cuentan con un Lead Time de 48 horas, sobrepasando el estándar de otros países de la región (24 horas) y el estándar de la competencia en Perú (desde 4 horas hasta 24 horas máximo).

El 3PL maneja un estándar de unidades por paleta generando que las unidades de transporte salgan con una carga parcial al 50% de su capacidad total.

Finalmente, el 3PL envía mensualmente a Hentari Perú un estatus de la carga de trabajo realizado (indicadores), sin embargo, dicha información no se encuentra asociada a objetivos, en consecuencia, el 3PL no puede ser evaluado y comparado.

4.4 Finanzas

Fortalezas

Hentari Perú tiene un balance sólido, con un buen posicionamiento de liquidez y un alto nivel de deuda neta, actualmente cuenta con un 73.2% de margen bruto durante el 2023, lo que le da una sólida base financiera para respaldar su crecimiento futuro dentro del país. Cuenta con una cartera de marcas líderes en el mundo, siendo en el Perú Panadol su marca más representativa y número uno en el mercado, que le proporciona una fuente estable de ingresos. En la tabla se visualiza la contribución de las marcas en Perú

Tabla 4*Porcentaje Venta de la marca*

Marca	% Ofsales	Actual	Var% PY
Panadol RT	36.6%	8,759	-19.5%
Panadol Jarabe	14.1%	3,386	6.6%
Corega	10.3%	2,460	15.6%
Sensodyne	9.0%	2,143	10.0%
Panadol Gotas	8.4%	2,004	-13.9%
Panadol Forte	7.8%	1,863	-2.2%
AquaFresh	3.6%	856	-10.5%
Panadol Adultos	2.4%	586	-20.5%
Lamisil	2.1%	496	-12.3%
Panadol Eferv.	1.7%	398	31.8%
Voltaren	1.6%	378	-7.6%
Panadol Mast.	1.4%	334	-7.4%
Scott	1.2%	280	-44.6%
TOTAL	100.0%	23,943	-8.6%

Nota. Hentari (2023)

En la tabla 5 podemos evidenciar que las ventas netas al 2023 son de 32.27 millones de dólares aproximadamente; en base a dichas ventas se ha establecido que el margen será del 73.2%, lo cual evidencia que Hentari Perú cuenta con una fuente de ingresos robusta que permite su solidez en el sector. Asimismo, sobre dicho volumen de ventas netas podemos evidenciar que sus gastos de ventas y costos de warehouse representan el 24.9% y 3.95%, respectivamente, evidenciando liquidez de la organización, ya que finalmente se proyecta una utilidad operativa del 44.5% respecto a las ventas netas.

Tabla 5

Análisis de los gastos 2023

Ventas Netas Reales (en millones de dólares)	\$32,720,829
% Margen Bruto	73.2%
%Contribución de la marca	56.8%
Gastos de Ventas	24.9%
Costos de Warehouse	3.95%
% Utilidad Operativa	44.5%

Nota. Hentari (2023)

Debilidades

Hentari Perú enfrenta a una fuerte competencia de otras empresas farmacéuticas en el Perú lo cual compromete sus ingresos pues tienen que invertir más en: i) Marketing; como la implementación de Banners y exhibidores en los puntos de ventas, notas de prensa en televisión y medios escritos, comunicación a través de influencers reconocidos y redes sociales, desarrollo de nuevos spot publicitarios para mejorar los claims del producto, ii) Promoción, como campañas de vacunación y campaña de invierno a través de la inversión en televisión, patrocinio en eventos relacionados con la salud como maratones y actividades que permitan la visibilidad de la marca, demostración de nuestros productos a través el equipo de representantes médicos llegando a más centros de salud y clínicas, inversión en desarrollo de productos para muestras gratuitas y entrega hacia los clientes

Actualmente Hentari Perú margina un 73.2%, sin embargo, otras empresas del sector cuentan con un promedio de margen bruto del 82.3%, según la SMV (Superintendencia de Mercado de Valores); lo cual evidencia que la empresa no cuenta con un flujo de gastos adecuado.

4.5 Humanas

Fortalezas

Hentari Perú tiene como fortaleza varios beneficios referentes a un buen ambiente de trabajo, clima laboral e infraestructura, como, por ejemplo:

- Equipos de trabajo e instrumentación adecuados y ergonómicos.
- Balance de la vida laboral vs. personal, respetando el horario de trabajo.

- Programa PAE: brinda apoyo al colaborador respecto a la parte psicológica, legal y financiera.
- Programas de capacitación y desarrollo para ayudar a sus empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos, los cuales asumen como organización.
- Programas de reconocimiento al personal destacado, en donde se le entrega al personal diplomas firmadas por la gerencia e incentivos económicos (bonos por objetivos cumplidos).
- Con el objetivo de fortalecer las capacidades dinámicas en la organización dentro de los parámetros de la innovación y gestión del conocimiento, Hentari Perú ha adquirido programas de capacitación denominado “Campus en Crecimiento” para el autodesarrollo de sus colaboradores; en donde se consideran cursos como: gestión de la innovación, adaptación a los cambios e inteligencia artificial
- Como parte de la historia de la empresa, Hentari sobresale y genera valor con su propia identidad y visión: “Llevar Salud con Humanidad”, en donde la organización se enfoca en generar valor en la calidad de sus productos, reputación de la marca y precios accesibles para la ciudadanía. Por otro lado, Hentari genera valor diferenciador hacia sus colaboradores, debido a que promueve el desarrollo de proyectos innovadores con equipos multidisciplinarios que impactan en la salud, por ejemplo: métodos de administración para aliviar el dolor con su producto: Voltaren, investigación de nuevas tecnologías e ingredientes para productos de cuidado bucal (Sensodyne), desarrollo de nuevas formular para suplementos nutricionales como Centrum, mejora de la eficacia y comodidad para el tratamiento de la gripe y resfriado (Panadol).

- Hentari Perú cuenta con oficinas con altos estándares en los mejores edificios para ofrecer una tranquilidad y seguridad a sus empleados para que desempeñen sus trabajos cotidianos.
- Entre otros beneficios adicionales que sobresalen del sector como por ejemplo tarjeta de alimentación, salarios atractivos, bonos; a su personal destacado se le brinda un incentivo económico, así como un reconocimiento a través de un diploma firmado por la gerencia.

Debilidades

La Empresa actualmente ha desarrollado una plataforma de cursos online, sin embargo debido a la reducida cantidad de colaboradores a nivel país, así como la reciente creación de Hentari Perú (2 años), la organización no ha desarrollado convenios ni alianzas estratégicas educativas con instituciones y universidades reconocidas de Perú. Asimismo, presenta una falta de integración con personal de otras regiones a través de programas de capacitación presencial, contando solo con capacitaciones de liderazgo a partir de mandos medios.

4.6 Informática

Fortalezas

Hentari Perú tiene una sólida infraestructura tecnológica a nivel mundial, pues la organización cuenta con un sistema de información global que conecta a sus empleados y operaciones en todo el mundo, tales como: SAP, ARIBA, VEEVA VAULT, MICROSOFT TEAMS, VIVA ENGAGET, todas estas herramientas informáticas se manejan a nivel regional; asimismo, sus principales competidores tales como Johnson & Johnson, P&G manejan estructuras de TI similares a Hentari.

Hentari Perú cuenta con un sistema llamado VEEVA VAULT, el cual es un repositorio de procedimientos y buenas prácticas interconectado a nivel mundial a la Organización con el resto de las regiones y casa matriz.

Por otro lado, se cuenta con herramientas de ofimática, comunicación y otros de alto nivel con licencia para sus colaboradores como Power BI, teams y otros, incluyendo plataformas integradas con altos estándares de ciberseguridad.

Debilidades

Los soportes por parte de la mesa de servicios de TI, se encuentran físicamente establecidos en la India, en donde el tiempo de atención para los tickets en Perú son de 2 a 3 días. Las plataformas para solicitud de atención de tickets no son amigables con el usuario.

4.7 Tecnología

Fortalezas

Hentari Perú tiene un fuerte compromiso con la investigación y el desarrollo, por ello cuenta con un equipo de científicos formado por químicos de talla mundial, innovadores, microbiólogos, desarrolladores de productos, investigadores clínicos, médicos, dentistas, nutricionistas, farmacéuticos, cirujanos, bioestadísticos, abogados, especialistas en aromas y científicos de datos. La empresa a nivel mundial destina 388 millones de dólares en investigación y desarrollo de nuevos medicamentos y vacunas; en el caso de Perú la organización cuenta con una partida de inversión que asciende a 239 mil dólares.

En el caso de Perú, la Organización oferta dentro del mercado, productos que se encuentran en constante innovación, por ejemplo, Panadol, en donde la fórmula está siendo innovada desde la casa matriz, fomentando el uso de tecnología a través de su 3PL quienes

cuentan con equipos de RF (scanner) para sus servicios de almacenamiento y distribución, así como un sistema de gestión de almacenamiento (WMS), para las operaciones del almacén.

Debilidades

Hentari Perú no cuenta con RPA (Automatización Robótica de Procesos) para procesos operativos como la generación del PO (Orden de Compra), por lo que la empresa debe realizar un benchmarking con sus competidores referente al uso de tecnologías para la optimización de sus procesos operativos de almacenamiento y distribución.

Actualmente el 3PL cuenta con procesos manuales en donde fomenta el uso de papeles e impresiones, documentos físicos, registros manuales y otros, alejándose de los lineamientos de la empresa y su casa matriz, quienes fomentan el uso de la tecnología e innovación, contrario a la tendencia ambiental del no uso de papel

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

5.1 Objetivo general de Hentari Perú:

Lograr un incremento de la utilidad operativa en un 7% en el mercado peruano, con un aumento del beneficio de U\$D 14.35 MM a U\$D 15.35 MM a través de la eficiencia de costos y gastos en su cadena de abastecimiento.

5.2 Objetivo específico de Hentari Perú:

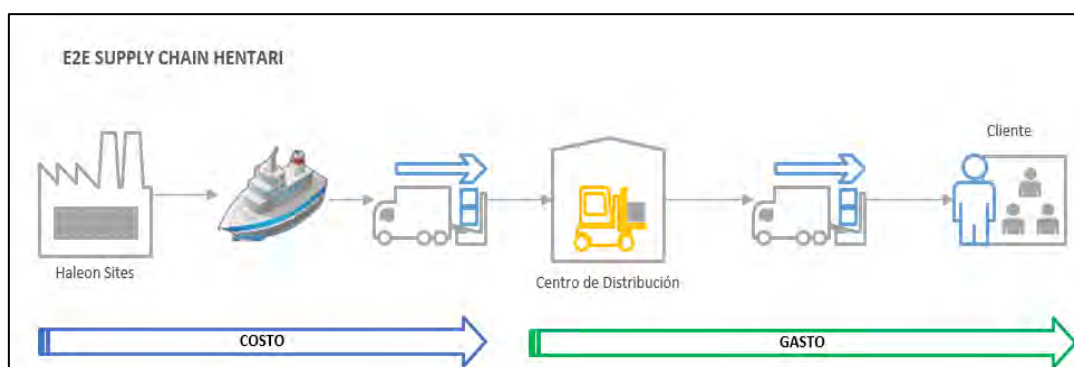
- Disminuir los costos de W&D a un 3.30% respecto al año 2023 para el 2025.
- Disminuir el capital de trabajo en un 13.3% para el 2025.
- Acceder al segmento C a través de la marca Sensodyne para el 2027.
- Penetración en el mercado a nivel nacional para el producto Centrum en un 50% a nivel retail y distribuidores para el 2025.

- Fortalecer el canal tradicional y desarrollar nuevos canales de distribución.

A continuación, se muestra a nivel macro la cadena de suministro de HENTARI Perú.

Figura 1

Flujo de Supply Chain



Nota. *Adaptado de la Presentación de Clase de Gerencia de la Cadena de Aprovechamiento de la Maestría de Supply Chain.*

En la figura 1, podemos evidenciar que los procesos de fabricación, importación y desaduanaje están asociados al costo del producto, mientras que los procesos de almacenamiento y distribución están asociados al gasto. En aras de alcanzar el objetivo general de HENTARI PERU, la organización ha desarrollado diversas estrategias desde distintas áreas.

Tabla

6

Lista de Estrategias de la Organización

Área	Acciones de Mejora en la Cadena de Suministro (No confundir estrategias con actividades)
VENTAS	Mejora de Servicio (OTIF)

	Soporte al plan estratégico de Distribuidores canal indirecto
	Maximizar el lanzamiento de nuevos productos tales como la introducción al mercado de Centrum a nuevos canales a través de la capacitación de las fuerzas de ventas. Explique
COSTO	Reducir Costos de INBOUND, costos asociados a la importación desde la salida de fabrica hasta la llegada de puerto destino.
	Reducir Costos de INBOUND locales, costos asociados al desaduanaje y recepción del 3PL (HOFARM)
	Reducir costos de inspección calidad
	Reducir costos de almacenamiento a través de la reducción de posiciones
	Reducir costos de distribución
	Optimizar uso de transporte
CASH	Llevar los productos a niveles Stock de Seguridad óptimos
	Reducir los niveles de inventario

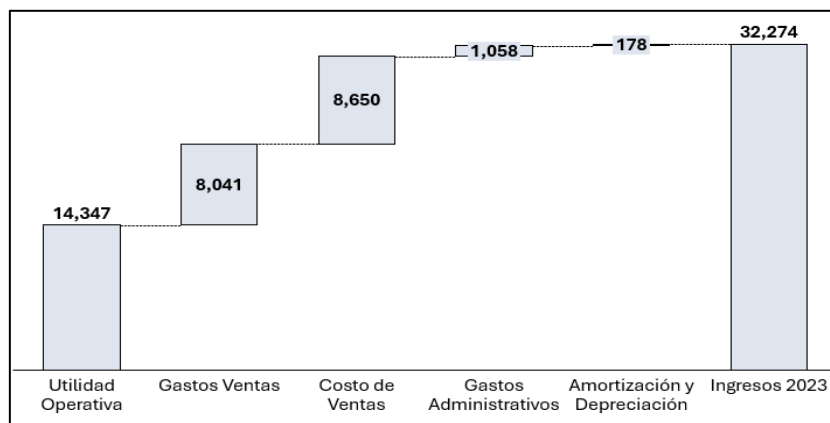
Nota: Hentari (2023)

Con el fin de aportar significativamente al objetivo general de HENTARI PERU, se analiza el estado de ganancias y resultados del 2023. En la figura 2, se muestran los ingresos vs. egresos del 2023, en donde podemos evidenciar que los gastos totales de ventas suman un

monto de USD 8,041 M, dicha cantidad representa el 24.9% de los ingresos, así como el 56.05% de la utilidad operativa.

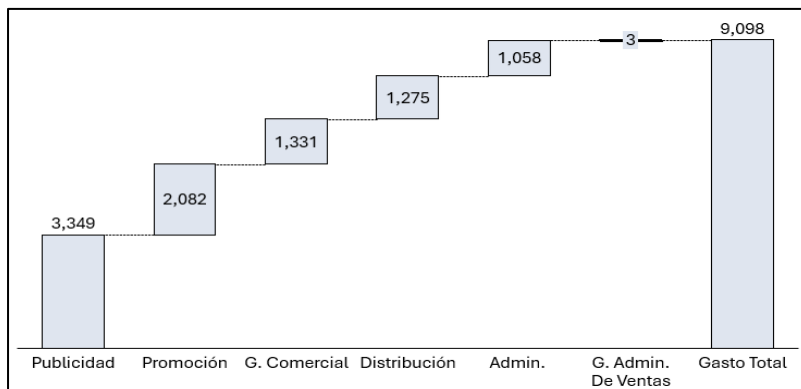
Figura 2

Ingresos vs Egresos 2023 (miles USD)



Nota: Hentari (2023)

En base a la representatividad del gasto de ventas en el estado de ganancias y pérdidas del 2023, así como en base a las estrategias planteadas por la organización en la tabla 6, se analiza la composición de los gastos de ventas. En la figura 3 se muestra la composición del gasto de ventas, el cual está conformado por los siguientes gastos: publicidad, promoción, comerciales, distribución, administrativos, y administrativos de ventas.

Figura 3*Composición del Gasto de Ventas (miles USD)**Nota. Elaboración Propia*

Como parte del enfoque en la cadena de suministro, así como componente de los objetivos específicos detallados en el punto 5.1, se analiza los gastos de distribución (W&D), en donde se observa que dicho gasto representa el 14.01% del gasto total, es decir:

Tabla

7

Gasto de Venta Total

Detalle	Total Año 23 (miles de dólares)	%
Gasto de Ventas	8,041	
Gasto de Administrativo	1,058	
Gasto Total (Ventas + Administrativo)	9,098	

Gastos de Distribución (W&D)	1,275	14.01%
---	--------------	---------------

Nota. Hentari (2023)

Se infiere de acuerdo con el análisis previamente realizado, que los gastos de venta son significativos en la utilidad operativa, asimismo desde la cadena de suministro, los gastos de W&D representan un 14.01% de dicho gasto total.

5.3 Problema Principal:

Elevados gastos de W&D respecto a las ventas netas de 4.19% en Perú vs. el gasto promedio Hentari Latam de 3.3%; impactando en el objetivo estratégico de la organización, el cual busca obtener un aumento de la utilidad operativa en 7% para el 2025, a través de la disminución del gasto a 3.89%, mediante la eficiencia operativa en la cadena de suministro.

5.3.1. Sustancia del problema

El problema principal es relevante ya que la optimización del gasto W&D aportará al incremento de la utilidad operativa en 7% para el año 2025, mejorando la posición actual de la organización en su rubro (posición actual: 10).

5.3.2. Ubicación del Problema

El problema principal se centra en los gastos de W&D, en donde los gastos de almacén y distribución representan un 14.01% del total de los gastos totales, por lo tanto, el presente trabajo tendrá un alcance en los procesos de almacén y distribución.

5.3.3. Propiedad del Problema

Según el análisis sobre el diagnóstico, el problema es netamente responsabilidad de la organización Hentari Perú, en este caso el dueño del proceso de almacén y distribución es la gerencia de logística.

5.3.4. Magnitud del Problema

Actualmente los gastos W&D representan un 15.86% de los gastos de ventas, un 3.95% de las ventas netas, y un 8,89% de la utilidad operativa, según la siguiente tabla:

Tabla 8

Análisis de gasto vs. Ventas Netas

Detalle	Total, Año 23 (miles de dólares)	%
Ventas Netas	32,274	
Gastos de Almacenaje y Distribución	1,275	3.95%

Nota. *Hentari (2023)*

Tabla 9

Análisis de gasto vs. Gasto Total

Detalle	Total, Año 23 (miles de dólares)	%
Gastos de Almacenaje y Distribución	1,275	
Gastos Ventas	8,041	15.86%

Nota. *Hentari (2023)*

Tabla 10*Análisis de gasto vs. Utilidad*

Detalle	Total, Año 23 (miles de dólares)	%
Gastos de Almacenaje y Distribución	1,275	
Utilidad Operativa	14,346	8.89%

Nota. *Hentari (2023)*

Podemos evidenciar que el gasto de almacenamiento y distribución (W&D) afecta significativamente al objetivo estratégico de la organización, ya que representa el 8.89% de la utilidad operativa.

5.3.5. Perspectiva temporal o tiempo del Problema

El problema detectado existe desde mayo de 2022, cuando se empezó a evidenciar y a medir los gastos de Warehouse y Distribución a través de benchmarking y asociarlos a los objetivos estratégicos de la organización.

6. ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

En base al problema establecido, el trabajo se centra en el análisis cualitativo y cuantitativo de los gastos de almacenamiento y distribución.

Dichos gastos están compuestos en los servicios de picking, almacenamiento, pagos de sistemas, sistemas de gestión y distribución, todos estos gastos asociados al 3PL actual: HOFARM, quien es proveedor de HENTARI Perú, teniendo para la distribución, a otro proveedor llamado WCE.

6.1 Análisis Cualitativo

En referencia a los gastos de warehouse y distribución y desde el punto de vista cualitativo:

- Hentari Perú tiene un contrato con su 3PL HOFARM, desde la separación inicial de HENTARI Perú con GSK,
- El contrato inicial de HOFARM contemplaba una estructura de negociación costos fijos y costos variable en donde:
 - Los costos fijos están basados en la cantidad de posiciones fijas en el almacén, dotación de personal por perfiles ya establecidos, sistemas de gestión (facturación y WMS).
 - Los costos variables están fijados a través de un precio unitario por transacción de picking, unidades transportadas, unidades procesadas en maquila (acondicionado)
- Elevado número de órdenes de compra y facturas generadas por cada cliente, debido a su modalidad de distribución y despacho con su 3PL.
- Tiempos operativos elevados en el proceso de recepción de productos del 3PL.
- Elevados tiempos en el proceso de almacenamiento del 3PL.

- El 3PL cuenta con una inadecuada infraestructura de las posiciones de almacenamiento.
- Reempaque de productos enviados a provincia.
- Actualmente Hentari usa unidades de transporte con control de temperatura para distribuir sus productos cosméticos (Sensodyne y AquaFresh)>.
- Proceso de almacenamiento ineficiente en las actividades de recepción y liberación de productos por calidad.

6.2 Análisis Cuantitativo

HENTARI Perú es el país en la región que cuenta con uno de los mayores gastos de warehouse vs. sus ventas netas, se ubica en el tercer lugar de todo LATAM. El problema abordado en el capítulo 5, engloba a los gastos de almacén y distribución los cuales representan el 3.95% de las ventas netas y el 15.86 % de los gastos totales.

Figura 4

Comparativa del Gasto W&D (%)



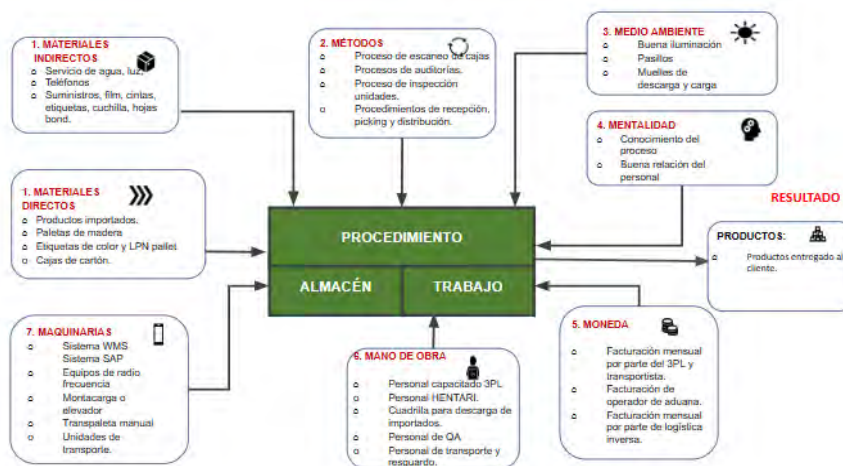
Nota. *Hentari (2023)*

7. ANALISIS DE LA CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA

Para poder analizar las causas raíz del problema principal, los cuales están asociados a los gastos de warehouse y distribución, se analizará a través de las 7 M del proceso de almacenamiento y distribución (W&D).

Figura 5

Proceso de W&D – 7M



Nota. Adaptado de la presentación de clases de Gestión de Procesos de la maestría de Supply Chain Management

Tabla 11

Diagrama de Ishikawa Causas Raíz Se debe arreglar el formato, no se lee correctamente, está en desorden

MONEDA	MATERIALES	MANO DE OBRA	MÉTODO	PROBLEMA
<p>CR12. Falta de variabilidad en los costos fijos de almacenamiento (por posición)</p> <p>CR13: Falta de negociación del contrato con el 3PL desde hace 3 años.</p>	NA	<p>CR7. La dotación operativa que mantiene HENTARI desde su separación con KSG.</p> <p>CR8.No existe un análisis de productividad para dimensionar adecuadamente los recursos operativos</p>	<p>CR1. Programación de unidades, no cumplen la hora establecida.</p> <p>CR2. Procesos manuales en la descarga y llenado de información previo a su ingreso.</p> <p>CR3. Doble inspección de productos antes de su liberación.</p>	<p>Elevados gastos de W&D respecto a las ventas netas de 4.19% en Perú vs. el gasto promedio Hentari Latam de 3.3%; impactando en el objetivo estratégico de la organización, el cual busca obtener un aumento de la utilidad operativa en un 7% para el 2025, a través de la</p>

		<p>CR4. Traslados y movimientos innecesarios y reiterativos posterior a la liberación de mercadería por parte del área de QA</p> <p>CR5. Liberación de QA, se realiza en zona establecida de productos en cuarentena.</p> <p>CR6: Repaletizado de pallets en la descarga de producto.</p> <p>CR16: No existe una estandarización para el proceso operativo de apilamiento de carga.</p>	<p>disminución del gasto a 3.89%, mediante la eficiencia operativa en la cadena de suministro.</p>
--	--	---	--

			<p>CR17: Incremento de unidades para revisión que ingresan inicialmente desde el proceso de importado.</p> <p>CR18: Uso de cajas / corrugados para el reempaque y envíos a provincia</p> <p>CR19: Se cuenta con un mínimo de venta por orden de compra de USD 1,580</p>	
--	--	--	---	--

		<p>CR10: Falta de sincronización entre las operaciones de picking y recepción productos.</p> <p>CR11: Falta de máquinas elevadoras. CR14: Uso de unidades de transporte exclusivas para provincia</p> <p>CR15: Uso de unidades de transporte por debajo de la capacidad máxima del vehículo.</p> <p>CR20: Uso de unidades de transporte inadecuadas</p>	
--	--	---	--

		(sobredimensionadas técnicamente).	
	MEDIO AMBIENTE	MÁQUINA	MENTALIDAD

Nota. Adaptado de la presentación de clase de Gestión de Procesos de la Maestría de Supply Chain

A continuación, se desarrolla el Pareto de las causas raíz, en base a los lineamientos de valores de la frecuencia, impacto y probabilidad detallados en el anexo 13.

Tabla 12

Pareto de Causas Raíz

Id	Causa Raíz	Frecuen cia del	Impa cto	Probabili dad de	Produ cto	Participa ción	Acumul ado
-----------	-------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------	---------------------------	-----------------------

		evento A	del evento o B	solución C	(AxBx C)		
CR1 5.	No existe una estandarización para el proceso operativo de apilamiento de carga.	6	3	6	108	11.8%	11.8%
CR4 .	Traslados y movimientos innecesarios y reiterativos posterior a la liberación de mercadería por parte del área de QA	6	3	6	108	11.8%	23.7%
CR5 .	Liberación de QA, se realiza en zona establecida de productos en cuarentena.	6	3	5	90	9.9%	33.5%
CR2 .	Procesos manuales en la descarga y llenado de información previo a su ingreso.	6	3	5	90	9.9%	43.4%
CR1 6.	Incremento de unidades para revisión que ingresan inicialmente desde el proceso de importado.	6	2	5	60	6.6%	49.9%

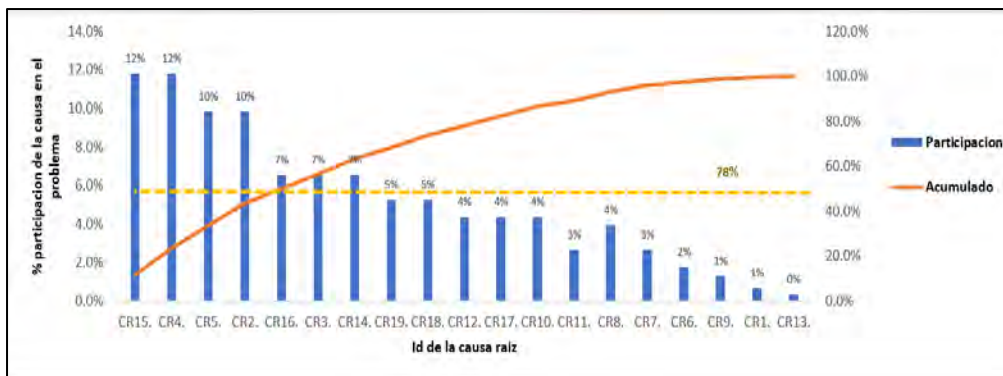
CR3	Doble inspección de productos antes de su liberación.	6	2	5	60	6.6%	56.5%
CR1 4.	Uso de unidades de transporte exclusivas para provincia.	6	2	5	60	6.6%	63.1%
CR1 9.	Uso de unidades de transporte inadecuadas (sobredimensionadas técnicamente).	6	2	4	48	5.3%	68.3%
CR1 8.	Se cuenta con un mínimo de venta por orden de compra de U\$D 1,580.	6	2	4	48	5.3%	73.6%
CR1 2.	Falta de variabilidad de los costos fijos de almacenamiento (por posición).	5	2	4	40	4.4%	78.0%
CR1 7.	Uso de cajas / corrugados para el reempaque y envíos a provincia.	5	2	4	40	4.4%	82.4%

CR1 0.	Falta de sincronización entre las operaciones de picking y recepción productos.	4	2	5	40	4.4%	86.7%
CR1 1.	Falta de máquinas elevadoras.	3	2	4	24	2.6%	89.4%
CR8 .	No existe un análisis de productividad para el adecuado dimensionamiento los recursos operativos.	3	3	4	36	3.9%	93.3%
CR7 .	La dotación operativa que mantiene HENTARI desde su separación con KSG.	4	3	2	24	2.6%	95.9%
CR6 .	Repaletizado de pallets en la descarga de producto.	4	1	4	16	1.8%	97.7%
CR9 .	Uso intensivo de personal operativo por falta de máquinas.	3	1	4	12	1.3%	99.0%

CR1	Programación de unidades, no cumplen la hora establecida.	3	1	2	6	0.7%	99.7%
CR1 3.	Falta de negociación del contrato con el 3PL desde hace 3 años.	1	3	1	3	0.3%	100.0%
					913	100%	

Nota. Adaptado de la presentación de la clase de Gestión de Procesos de la Maestría de Supply Chain



Figura 6*Pareto de Causas Raíz*

Se evidencia dentro del análisis de Pareto, que las causas raíz que representan el 80% de la problemática principal, están asociadas a las actividades operativas en el almacén, las cuales representan un desperdicio (muda) en la adecuada y eficiente ejecución del proceso.

8. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN EVALUADAS

A través de diversas entrevistas con los grupos de interés: colaboradores, directivos, se plantearon posibles soluciones a las causas raíz más representativas identificadas en el Pareto.

Tabla 13*Evaluación de Soluciones*

Causa Raíz	Solución	Herramienta
Uso de las unidades de transporte a un 50% - 60% de su capacidad	Estandarización de cases en Lima y Provincia.	Estudio de pruebas de apilado y transporte.
Traslados y movimientos innecesarios y reiterativos posterior a la liberación de mercadería por parte del área de QA	Almacenamiento caótico y liberación en línea por parte de QA	Estudio de tiempos del proceso.
Liberación de QA, se realiza en zona establecida de productos en cuarentena.	Almacenamiento caótico y liberación en línea por parte de QA	Integración de sistema WMS estudio de tiempos.
Procesos manuales en la descarga y llenado de información previo a su ingreso.	Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos	Integración de sistema WMS.

<p>No existe una estandarización para el proceso operativo de apilamiento de carga</p>	<p>Estandarización de cases en Lima y Provincia.</p>	<p>Estudio de pruebas de apilado y transporte.</p>
<p>Doble inspección de productos antes de su liberación.</p>	<p>Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos</p>	<p>Estudio de tiempos del proceso.</p>
<p>Uso de unidades de transporte exclusivas para provincia.</p>	<p>Centralización de entrega de pedidos de provincia.</p>	<p>Estudio de rutas.</p>
<p>Uso de unidades de transporte inadecuadas (sobredimensionadas técnicamente).</p>	<p>Despacho de productos a través de unidades secas</p>	<p>Negociación de tarifas</p>
<p>Falta de variabilidad en los costos fijos de almacenamiento (por posición).</p>	<p>Negociación del nuevo contrato con el 3PL</p>	<p>Negociación con HOFARM y nuevas propuestas.</p>

En base a dichas alternativas de la tabla 14, se evalúa la viabilidad de las soluciones en base a su impacto social, impacto económico, costo y probabilidad de solución acorde a la escala de valores planteadas en el anexo 14.



Tabla 14*Matriz de priorización de soluciones*

Id	Causa Raíz	Solución	Herramienta	Costo de la solución A	Impacto Social del evento B	Impacto Eco. del evento C	Prob. Solución D	Producto (AxBxCxD)	Impacto Económico Proyectado del evento
CR15.	Uso de las unidades de transporte a un 50% - 60% de su capacidad	Estandarización de cases en Lima y Provincia.	Estudio de pruebas de apilado y transporte.	3	3	3	5	45	Ahorro aproximado de USD 19,818 anuales.

CR4.	Traslados y movimientos innecesarios y reiterativos posterior a la liberación de mercadería por parte del área de QA.	Implementación de un sistema de liberación en línea Esta no es la solución	Rediseño del proceso, Estudio de tiempos del proceso, Integración de sistema WMS,	3	1	3	5	45	Impacto relacionado al CR3
CR5.	Liberación de QA, se realiza en zona establecida de productos en cuarentena.	Almacenamiento caótico ¿Cree que esta es la solución?	Rediseño del proceso, .	3	1	3	5	45	Ahorro aproximado de USD 87,024 anuales.

CR2.	Procesos manuales en la descarga y llenado de información previo a su ingreso.	Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos	Integración de sistema WMS.	2	2	3	5	30	Reducción en un 43% de los tiempos de operación actuales.
CR16.	No existe una estandarización para el proceso operativo de apilamiento de carga	Estandarización de cases en Lima y Provincia.	Estudio de pruebas de apilado y transporte.	3	2	2	5	30	Impacto relacionado al CR15

CR3.	Doble inspección de productos antes de su liberación.	Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos	Estudio de tiempos del proceso.	2	2	3	5	30	Ahorro equivalente a un día de inventario: USD 25,300.
CR14.	Uso de unidades de transporte exclusivas para provincia.	Centralización de entrega de pedidos de provincia.	Estudio de rutas.	2	3	3	5	30	USD 155,725 anuales.
CR19	Uso de unidades de transporte inadecuadas	Despacho de productos a	Negociación de tarifas	3	3	2	5	30	Ahorro aproximado:

	(sobredimensionadas técnicamente).	través de unidades secas							USD 8,114 anuales.
CR12.	Falta de variabilidad en los costos fijos de almacenamiento (por posición).	Negociación del nuevo contrato con el 3PL	Negociación con HOFARM y nuevas propuestas.	3	1	2	5	30	Ahorro aproximado de USD 24,500 anuales.

9. SOLUCIÓN PROPUESTA

En la tabla anterior (tabla 14) se muestran las alternativas de solución con mayor puntaje referente a un impacto social, económico, y probabilidad de ejecución del proyecto.

9.1 Proyecto 01: Estandarización de cases en Lima y Provincia.

Stakeholders involucrados: Colaboradores (Equipo de Customer Supply Chain), Proveedor (HOFARM), comunidad.

Situación Actual: Se realizó un análisis en la modalidad de armado de los productos destinados a los Partners en Lima, identificando que existen diferentes tipos de armado de recepción del producto, almacenamiento y despacho para cada cliente asignados en sus pallets, lo que genera tiempos muertos en la operación y el no aprovechamiento de los espacios y/o capacidad en las unidades de transporte. Por otro lado, también se ha evidenciado que las paletas se encuentran por debajo de 1 metro de altura, como se muestra en la figura 07.

Figura 7

Armado de paletas antes del proyecto

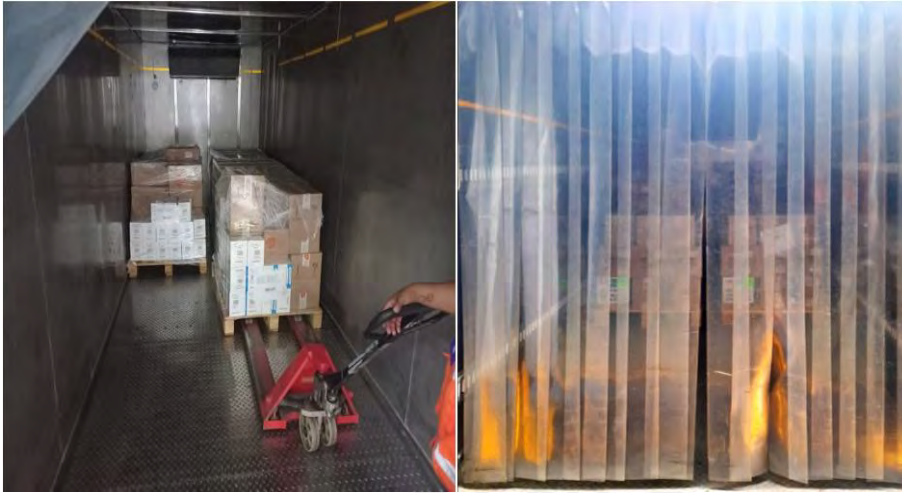


Nota. Hentari (2024)

En la figura 8, se muestra la estructura actual del apilado de las cajas en donde se identifica que el promedio de altura de los 44 sku para despachos es de 0.93 cm, siendo los productos de marca PANADOL los de más altura con un 1.49 cm. Por otro lado, debido a la falta de estandarización las unidades de transporte usaban como máximo el 50% de su capacidad en la carga, ver imagen 8.

Figura 8

Armado de paletas post proyecto



Nota: Hentari (2024)

Recopilando la información mensual de la empresa, se evidenció que los costos de distribución en promedio se encontraban dentro de los USD 16,515.24, con un costo total anual de USD 198,182.83(ver tabla 15). Por otro lado, los colaboradores comprobaron, a través de los diagnósticos de los exámenes médicos ocupacionales, que dos de cada cinco operarios, con la modalidad actual de armado de paletas, tenían una mala postura para la ejecución de sus actividades, generando lesiones (hernias lumbares). Asimismo, determinaron que la falta de estandarización generaba el uso del insumo de stretchfilm de manera excesiva; diariamente se usa 15 rollos de este producto, cuyos desperdicios no eran reutilizados, ni reciclados.

Tabla 15*Costos De Distribución*

COSTO DE DISTRIBUCIÓN	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Cencosud Retail Perú S.A.	\$780.79	\$938.16	\$1,331.58	\$514.47	\$1,104.61	\$1,513.16	\$1,095.53	\$1,555.53	\$1,140.92	\$1,030.46	\$868.55	\$868.55	\$12,742.30
Dimexa S.A.	\$1,174.21	\$447.89	\$272.37	\$1,464.74	\$408.55	\$929.08	\$868.55	\$570.46	\$700.59	\$272.37	\$0.00	\$700.59	\$7,809.41
Distribuidora Droguería	\$4,483.49	\$1,564.61	\$3,044.47	\$4,415.39	\$3,425.79	\$2,707.04	\$1,945.92	\$2,141.12	\$2,430.13	\$3,065.66	\$1,998.88	\$1,380.00	\$32,602.50

Alfaro S.A.C.													
Hipermercados Tottus S.A	\$1,313.42	\$680.92	\$892.76	\$756.58	\$756.58	\$786.84	\$826.18	\$847.37	\$968.42	\$1,039.54	\$736.91	\$272.37	\$9,877.89
Química Suiza S.A.C.	\$11,073.29	\$7,529.47	\$10,958.29	\$15,600.66	\$8,358.68	\$10,784.28	\$9,962.63	\$5,518.49	\$8,992.70	\$6,055.66	\$5,951.25	\$3,735.99	\$104,521.38
Representaciones Deco S.A.C.	\$2,460.39	\$923.03	\$2,372.63	\$2,030.66	\$1,174.21	\$1,189.34	\$620.39	\$1,159.08	\$1,682.63	\$378.29	\$847.37	\$354.08	\$15,192.11
Supermercados Peruanos S.A.	\$1,761.32	\$2,454.34	\$1,286.18	\$817.11	\$1,195.39	\$938.16	\$1,537.37	\$1,422.37	\$1,059.21	\$1,210.53	\$817.11	\$938.16	\$15,437.24

TOTAL	\$23,046	\$14,538	\$20,158	\$25,599	\$16,423	\$18,847	\$16,856	\$13,214	\$16,974	\$13,052	\$11,220	\$8,249.	\$198,182
	.91	.42	.29	.61	.82	.89	.58	.41	.61	.50	.07	74	.83

Nota. Hentari (2024)

Asimismo, se estableció un indicador que permite evaluar el costo de distribución por unidad vendida en la atención de los clientes, la cual se muestra en la siguiente tabla de la situación actual del año 2023.

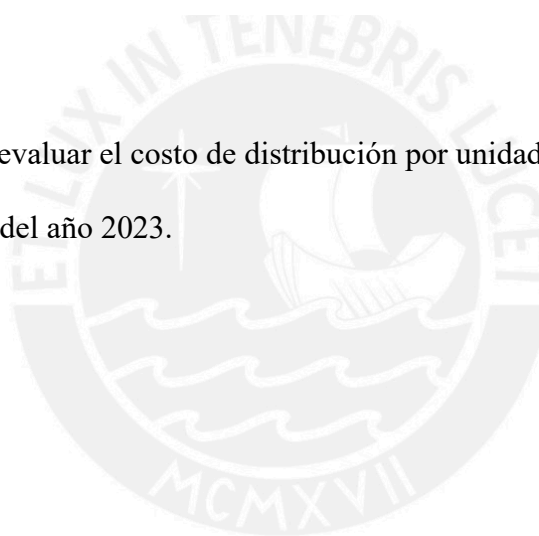


Tabla 16*Costo De Distribución Por Unidad Vendida*

CLIENTES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Cencosud Retail Perú S.A.	0.147	0.142	0.136	0.159	0.108	0.119	0.168	0.166	0.240	0.218	0.147	0.151
Dimexa S.A.	0.102	0.077	0.028	0.107	0.046	0.069	0.107	0.072	0.085	0.035	0.000	0.069
Distribuidora Droguería Alfaró S.A.C.	0.111	0.078	0.067	0.092	0.095	0.096	0.133	0.096	0.118	0.116	0.145	0.157
Química Suiza S.A.C.	0.098	0.102	0.114	0.123	0.068	0.109	0.092	0.092	0.131	0.097	0.098	0.145

Representaciones Deco S.A.C.	0.127	0.188	0.11 1	0.11 3	0.129	0.174	0.112	0.174	0.142	0.140	0.130	0.264
Supermercados Peruanos S.A.	0.153	0.191	0.1 34	0.09 4	0.120	0.100	0.119	0.115	0.100	0.097	0.095	0.106
Hipermercados Tottus S.A	0.277	0.240	0.1 57	0.15 7	0.127	0.187	0.182	0.204	0.184	0.149	0.234	0.087

Nota: Hentari (2024)

Implementación de Solución: Durante las visitas, se recopiló y registró información sobre los tipos y tamaños de apilados por pallet, tomando como referencia los tamaños de los mismos inicialmente recibidos y almacenados. Para la estandarización de cases, se propuso aumentar las cajas por paleta por sku en base a las siguientes acciones que fueron validadas con la organización:

Tabla 17

Casuística y compromiso

Casuística	Acuerdo / Compromiso
<p>Revisar con el equipo de Operaciones, si existe alguna restricción sobre lo que se maneja actualmente el 3PL para poder aumentar las cajas por paleta.</p>	<p>No existe ninguna restricción, todo depende de cómo lo quiera manejar la operación; Compromiso: tomar en cuenta las indicaciones brindadas de apilamiento de cada site de origen que se estipula en el formato de “Condiciones técnicas de suministro” o TTS, así como los factores de peso por producto para evitar el dañado de las mismas.</p>
<p>Revisar con el equipo de LOC QA, si se tiene que actualizar algún documento en el sistema Veeva Vault sobre el apilado de productos que manejaba el 3PL.</p>	<p>Respuesta: No existe ningún formato que se maneje en el sistema de repositorio de Veeva Vault que indique la forma de armado para los despachos de productos.</p>

	<p>Solo hace referencia a la data Logística (sku, unidades por cajas, EAN13 y EAN14, medidas). Compromiso: se realizará un instructivo para el adecuado apilamiento de las cajas, dicho instructivo una vez sea aprobado por Calidad y Gerencia, será cargado al Veeva Vault</p>
<p>Coordinar con el 3PL si operativamente, existe alguna restricción en cuanto a sus procedimientos para su actualización.</p>	<p>Respuesta: No existe ninguna restricción pues el 3PL, no considera en su procedimiento general la forma de apilado pues eso depende de cada manejo del cliente. EL 3PL se acomoda al requerimiento de cada cliente y no se hace responsable.</p>
<p>Coordinar con el 3PL el nuevo apilado por sku tomando en cuenta sus conocimientos operativos actuales, sin tener ningún riesgo al momento de la ejecución.</p>	<p>Respuesta: Se trabajó en conjunto con el 3PL y se establecieron los nuevos apilados de producto, tomando en consideración que no se tengan dañados y que no perjudique los tiempos actuales del proceso de picking y packing.</p>

<p>Coordinar con el 3PL si existe alguna restricción de cara al cliente para poder estandarizar el apilado por sku por paleta.</p> <p>De esta manera el armado sería igual para todos los clientes de Lima Metropolitana.</p>	<p>Respuesta: No existe ninguna restricción pues actualmente el criterio que se aplica para la atención de cada clientes, lo tomó como iniciativa el 3PL desde el inicio de las operaciones en el año 2021.</p>
---	---

Con las respuestas brindadas por las áreas especialistas y tomando en cuenta las indicaciones brindadas en el documento de “Condiciones técnicas de suministro” o TTS, se pudo establecer un estándar de apilado para cada SKU, el cual aplicará para todos los clientes de Lima Metropolitana. De esta manera se pudo ampliar la altura de cajas por paleta a 1.50 cm, siendo el nuevo promedio de apilado de 1.28 cm, tal cual se muestra en la figura 9.

A continuación, se muestran imágenes de la preparación de las paletas con la implementación de la mejora, la cual no solo ha permitido descongestionar la zona, sino aprovechar la ocupabilidad de las unidades de transporte, así como la reducción del costo de distribución.

Figura 9

Armado de Paletas posterior a la ejecución del proyecto



Nota. Adaptado Hentari (2024)

Enfoque social de la solución: Con este cambio de cajas por paleta, también se logra una reducción de impresión de facturas, ya que el personal de facturación solo consideraba 5 líneas por cada factura lo que generaba impresiones de hasta 120 facturas por mes en promedio. Esto debido a que el facturador empleaba la cantidad de cajas por paleta que se tenía anteriormente, sin una estandarización. En el anexo 22 se visualiza la imagen de la factura inicial.

Durante la ejecución del proyecto, con el aumento de cajas por paleta, se aumenta el incremento de líneas por factura, generando una reducción del 30% (82 documentos) en la emisión de facturas durante el primer mes de implementación (febrero 2024). Por otro lado, se evidenció en el último trimestre (Julio 2024 a Setiembre 2024), una reducción en el registro de incidentes de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), debido a que implementa como parte de la solución capacitaciones sobre ergonomía, programa de pausas activas y ampliación de horario de atención del médico ocupacional en la planta.

Dicho impacto positivo, contribuye a los lineamientos y estrategias de sostenibilidad de HENTARI Perú, de acuerdo con lo establecido en su estrategia RSE (ver punto 1.5) y aportando al cumplimiento de la ODS 8 y ODS 13.

Control y Seguimiento: Se elabora un catálogo de apilado por sku, donde se especifica el nuevo armado de las paletas, de esta manera se busca mantener la solución operativa y socialmente en donde como parte del control:

- Se capacita al personal operativo de 3PL del nuevo apilado estándar en base a la estandarización y al adecuado manejo de la carga desde un enfoque ergonómico.
- Se implementa un registro online de la forma de apilamiento por sku el cual se busca poder replicar a otros procesos la solución.
- Se implementa un registro online de asistencia para las capacitaciones de ergonómica y pausas activas.

Figura

10

Catálogo de Apilados

Producto			Armado del producto	
Master Pack	Producto	Referencia	Vista lateral	
		EAN 13  Lote: DY8V		
Datos			Vista superior	
60000000129041	CREMA DENTAL SENSODYNE RAPIDO ALIVIO TUBO X 100G			
Dimensión	Master Pack	Pallet cama completa		
Alto (cm)	17.6	118		
Largo (cm)	16	120		
Ancho (cm)	14.3	100		
Peso (Kg)	1.50	405		

Nota. Hentari (2024)

9.2 Proyecto 02: Centralización de entrega de pedidos de provincia.

Stakeholders involucrados: Colaboradores (Equipo de Customer Supply Chain, Operaciones, Comercial, Finanzas), Proveedor (HOFARM), comunidad, directivos, Partners.

Situación actual:

Durante el desarrollo del proyecto de centralización, se elaboraron registros de los costos de distribución de los envíos a Provincia. Durante el periodo 2023, evidenciamos que el costo de las ventas de distribución representa el 3% del volumen de ventas; como parte de la estrategia de la organización, dicho porcentaje se encuentra dentro de los parámetros establecidos, sin embargo, al desglosar la ratio Soles Costo de distribución / Soles Volumen de ventas por localidad, se visualiza que los destinos de Arequipa y Junín tienen una ratio superior al 3%, para mayor detalle ver las tablas 18, 19 y 20.

Por otro lado, el distrito de Ate Vitarte, en donde se encuentra ubicado el almacén de HENTARI PERU, presenta uno de los índices de mayor contaminación según el Ministerio del Medio Ambiente, en donde dicho distrito presenta un índice de contaminación de 250PM10, mientras que límite máximo es 150PM10. (Ministerio de Medio Ambiente, 2023, <https://sinia.minam.gob.pe/>).

En ese sentido, la comunidad se ve afectada por la cantidad de contaminación ambiental debido a las emisiones de CO2 generadas por los camiones de transporte de las plantas y almacenes de la zona.

Tabla 18

Volumen de Ventas en USD

Destino	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubr e	Noviemb re	Diciembr e	Total
			147,97	198,33	160,71	235,46		286,37					1,803,12
AREQUIPA	141,268	131,749	7	7	2	8	22,987	3	152,588	215,696	27,532	82,434	2
LAMBAYEQ			223,81	294,57	141,03	181,59	143,45	104,07					1,788,97
UE	233,900	88,294	7	7	3	9	6	4	147,801	142,032	29,796	58,600	8
			317,11			181,24		172,70					1,701,20
TRUJILLO	237,976	218,173	8	27,699	83,245	1	83,449	7	208,661	99,085	39,905	31,944	2

JUNIN	34,124	12,797	29,066	16,134	36,402	14,299	8,973	37,565	5,427	37,807	0	20,219	252,811
			717,97	536,74	421,39	612,60	258,86	600,71					5,546,11
Total	647,268	451,012	8	7	3	7	5	9	514,477	494,619	97,233	193,197	4

Tabla 19

Costo de Distribución en USD

Destino	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	Total
AREQUIPA	4,691	4,691	4,691	4,691	6,943	8,428	2,118	7,045	5,472	4,703	3,480	4,691	61,642
TRUJILLO	4,293	6,180	7,014	261	2,396	4,069	1,010	5,221	5,372	3,893	1,906	1,413	43,025
LAMBAYEQ													
UE	5,482	1,984	5,787	3,916	4,643	3,936	2,858	1,882	2,515	2,780	2,068	2,762	40,614

JUNIN	1,816	1,816	1,483	1,483	2,966	2,966	1,483	1,483	1,483	1,937	0	1,937	20,851
Total	16,282	14,670	18,975	10,351	16,947	19,399	7,469	15,630	14,841	13,313	7,454	10,803	166,133

Tabla 20*Porcentajes Costo de Distribución / Ventav*

Destino	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	Total
JUNIN	6.1%	16.3%	5.9%	10.6%	9.4%	23.9%	19.0%	4.5%	31.4%	5.9%	0.0%	11.0%	9.5%
AREQUIPA	3.8%	4.1%	3.6%	2.7%	5.0%	4.1%	10.6%	2.8%	4.1%	2.5%	14.5%	6.5%	3.9%

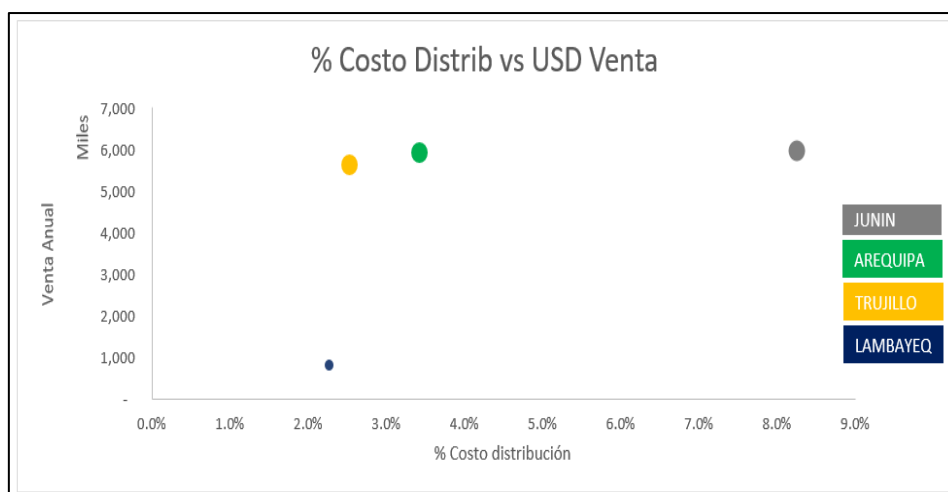
TRUJILLO	2.1%	3.3%	2.5%	1.1%	3.3%	2.6%	1.4%	3.5%	3.0%	4.5%	5.5%	5.1%	2.9%
LAMBAYEQ													
UE	2.7%	2.6%	3.0%	1.5%	3.8%	2.5%	2.3%	2.1%	2.0%	2.3%	8.0%	5.4%	2.6%
Total	2.9%	3.7%	3.0%	2.2%	4.6%	3.6%	3.3%	3.0%	3.3%	3.1%	8.8%	6.4%	3.4%

Como se muestra en la figura 11, para el destino Junín, se tiene un volumen de venta de USD 252,811.00, en donde la ratio de costo de distribución / volumen de ventas es de 9.50%.

Para el caso de Arequipa, presenta un mayor volumen de ventas USD 1,803,122, en donde evidenciamos que la ratio costo de distribución / volumen de ventas es de 3.90%. Podemos demostrar que, en ambos casos, las ratios superan el 3% de objetivo.

Figura 11

Porcentaje de Costos de Distribución vs. Venta por provincia

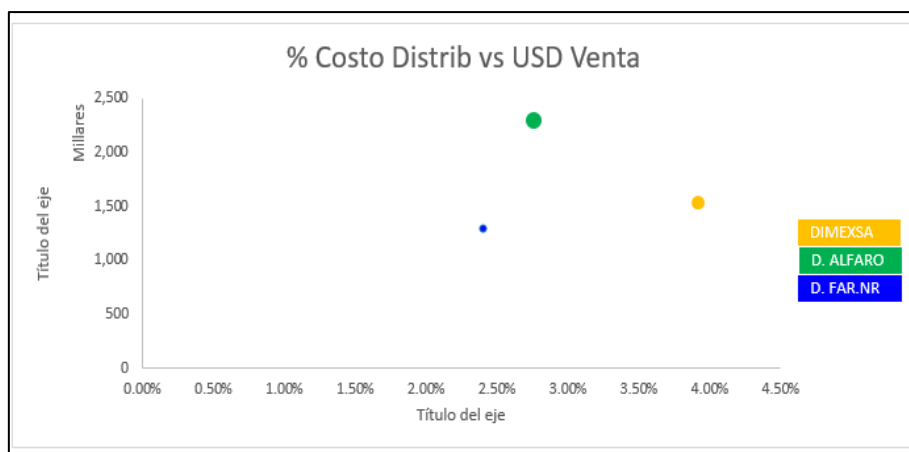


De acuerdo con la figura 12, podemos visualizar que los clientes con una ratio de costo de distribución / volumen de ventas superior al 3%, son DIMEXA y FÁRMACOS del Norte, debido a que DIMEXA cuenta con un bajo volumen de venta USD 95,789, con un porcentaje de costo de distribución del 4.51%. Asimismo, se tiene al cliente Alfaro con un 3.17% de su costo de distribución vs. las ventas. Con FÁRMACOS del Norte, es similar, tenemos un bajo volumen de venta USD 5,637, con un porcentaje de costo del 2.76%, que si bien es cierto está por debajo del OBJ:3%, igual identificamos la oportunidad por el volumen de venta en soles.

Cabe precisar que de acuerdo con la estrategia de la organización y a la gerencia de operaciones regional, se ha establecido que el porcentaje de costo de distribución / ventas, debe representar como máximo 3%.

Figura 12

Porcentaje Costos de Distribución vs. Venta por cliente



Implementación de Solución:

Con el objetivo de disminuir los indicadores detallados previamente, se propone el proyecto de entregas “Centralizadas” en Lima, a dos de sus Partners que cuentan con entregas en provincia: Dimexa y Alfaro, a través de una entrega de un fee logístico para que los Partners asuman parcialmente el costo de envío desde un punto de entrega en Lima a su punto en provincia. Dichos envíos a provincia se ejecutarán con sus mismas flotas, considerando que estos Partners cuentan con almacenes en Lima Metropolitana. Esto generaría ahorros por el lado de la optimización de utilización de las unidades de transporte.

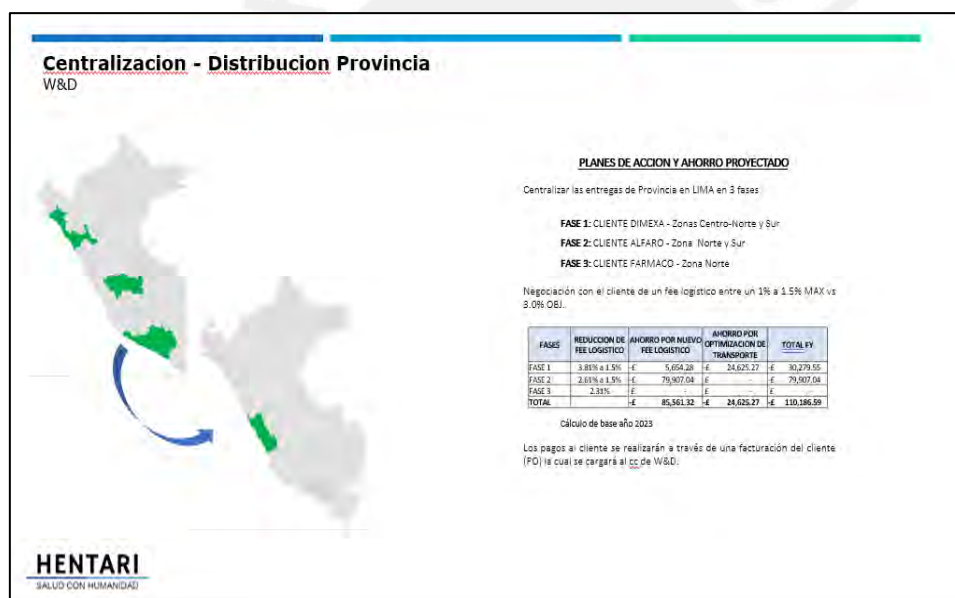
Para la implementación de este proyecto se mantuvo una reunión con el equipo de Operaciones, Finanzas, gerencia general en Lima y el equipo Comercial de Hentari, en donde se detalló:

- La situación actual de nuestros envíos a Provincia.
- Los costos actuales hacia nuestros distribuidores de Provincia.
- La propuesta de solución y el fee logístico propuesto para su aprobación.

Para la propuesta de solución, se tomó el fee logístico que actualmente se otorga a los clientes de autoservicios, en base a ello se aprobó dar un fee logístico del 1% llegando hasta máximo poder otorgar un 1.5%. Con esta propuesta, se reducen los costos de distribución en un 50% considerando que nuestros costos actuales son del 3%. En la figura 13, se muestra la presentación hecha al equipo de HENTARI (Operaciones, Finanzas y Comercial).

Figura 13

Presentación de Plan de Acción



El proyecto será abordado en dos fases:

Fase 1: Implementación de entregas centralizadas con el Partner DIMEXA (AÑO 1).

En esta fase se eliminarán las entregas en las zonas de centro, norte y sur del país, y se proporcionará un punto de entrega por parte de HENTARI en Lima.

Fase 2: Implementación de entregas centralizadas con el Partner ALFARO (AÑO 2).

En esta fase se eliminarán las entregas en las zonas del norte y sur, y se proporcionará un punto de entrega por parte de HENTARI en Lima.

Enfoque social de la solución: Como parte de la solución y acorde a lo establecido en la estrategia RSE y en relación con la ODS13, se plantea reducir la cantidad de kilómetros recorridos de las unidades de transporte con aire acondicionado, ya que estas unidades son las que consumen mayor cantidad de KW, generando una mayor emisión de gases de efecto invernadero, asimismo, se plantea una reducción y cambio de dichas unidades de manera escalable.

Control y Seguimiento: Se establece mantener un registro sobre la cantidad de unidades de transporte con temperatura permisibles para mantener el impacto socio económico de la solución.

9.3 Proyecto 03: Almacenamiento Caótico y liberación en línea.

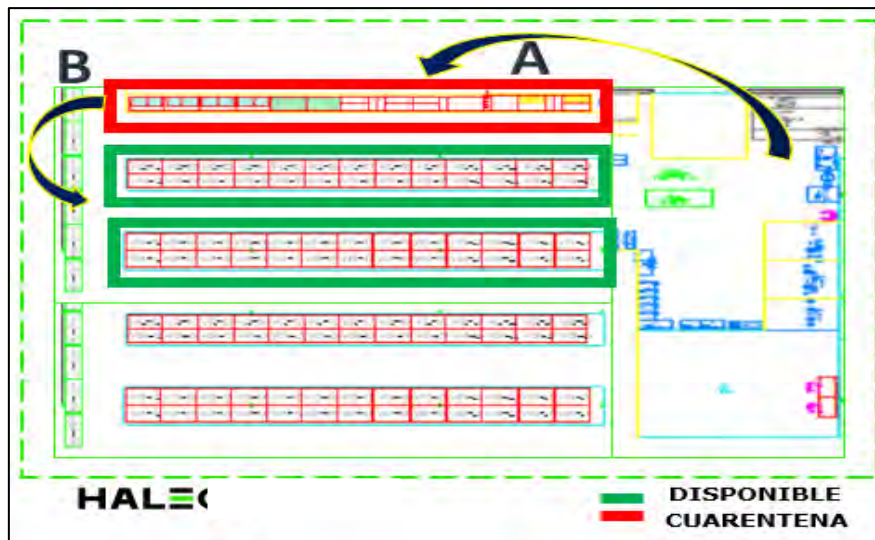
Stakeholders involucrados: Proveedor (HOFARM), colaboradores.

Situación Actual: actualmente el almacenamiento total del inventario en la zona de cuarentena se da a través de 600 ubicaciones fijas en el almacén, siendo dicha operación, . conformada por dos movimientos o toques de mercadería: (i) Almacenamiento en Cuarenta (QA), (ii) después de la liberación hacia Disponible (PE01). Asimismo, el tiempo de movimiento de inventario después de la liberación es mayor a 8 horas.

En el layout de la figura 14, se evidencia la distribución del almacén actual: la zona A es la zona de cuarentena a donde llegan todos los productos importados, mientras que la zona B es la zona en donde los productos se encuentran ya liberados para su distribución.

Figura 14

Plano de zona de distribución de almacén



Nota. Hentari (2024)

Implementación de Solución:

El objetivo del proyecto es realizar la liberación de los productos de cuarentena (QA) desde las ubicaciones en la zona de disponible, lo que permitirá disminuir la cantidad de posiciones, el LT de liberación de calidad, el inventario y la cantidad de movimientos dentro del almacén. En ese sentido, se propone disminuir las posiciones de la zona A de 600 a 200 posiciones, ya que la liberación se realizará instantáneamente en la misma zona B, para ello se implementará un upgrade al sistema actual WMS. Las 200 posiciones restantes en la zona A, que tienen un costo anual de USD 41,331 dólares americanos, solo serán exclusivas para productos que no pasen la liberación de calidad.

Enfoque social de la solución: Como parte de la solución del almacenamiento caótico, desde un enfoque social y en aras de contribuir a las estrategias de RSE de la organización, se plantea disminuir el uso de los montacargas en la zona de cuarentena de manera escalable

Unidades de transporte enviadas	12	16	15	10	14	16	13	14	15	14	12	9
Costo de distribución	3,8	3,71	3,35	2,07	3,03	3,21	3,43	3,35	3,14	3,32	2,34	2,17
USD	27	3	0	3	4	5	4	2	5	1	9	5

Se puede evidenciar que para el 2023, el costo total fue de USD 36,990 dólares americanos.

Implementación de Solución: El objetivo de la solución es la reducción del costo de transporte hacia los Partners de autoservicio (Tottus, Supermercados Peruanos y Cencosud) a través del cambio de las unidades de transporte actuales (transportes con control de temperatura) a unidades de transporte en seco (transportes sin control de temperatura). En ese sentido se mantuvo reuniones con los equipos de calidad regulatorio, y equipos de CSC para plantear como solución el uso de transporte sin control de temperatura. Posterior a la aceptación de la solución por parte del equipo CSC, se estableció la búsqueda de proveedores sostenibles que puedan brindar el servicio.

Se le solicito al proveedor WCE y HOFARM enviar su cotización por el servicio de transporte con unidades sin temperatura regulación.

Tabla 22*Costos de Distribución de Productos Oralcare – HOFARM*

Tipo de unidad	# Paletas	Con control de T° (15-25 C)	Costo de Distribución Con Sin control de T°	% Ahorro por unidad de transporte
1.5TN	3	S/ 472.50	S/ 415.00	12%
4-6TN	9	S/ 840.00	S/ 665.00	12%
7-10TN	10	S/ 1,155.00	S/ 1,000.00	12%
15TN	17	S/ 1,575.00	S/ 1,575.00	12%

Tabla 23*Costos de Distribución de Productos Oralcare – WCE*

Tipo de unidad	# Paletas	Con control de T° (15-25 C)	Costo de Distribución Con Sin control de T°	% Ahorro por unidad de transporte
1.5TN	3	S/ 473.00	S/ 390.00	18%
6TN	9	S/ 840.00	S/ 690.00	18%
10TN	10	S/ 1155.00	S/ 790.00	32%
15TN	17	S/ 1,575.00	S/ 1,390.00	12%

En base a los precios de la tabla 22 podemos evidenciar que existe una disminución de los costos en un 12% por el cambio en las unidades de transporte.

Enfoque social de la solución: Dentro de los procesos actuales de adquisición de HENTARI PERU, no se establecen lineamientos de compras sostenibles, en ese sentido se propone implementar evaluación de proveedores sostenibles; en la tabla 24 se evidencia el registro para evaluación de proveedores sostenibles, dicho criterio formará parte de la evaluación de la oferta, agregando este nuevo lineamiento dentro de la negociación siendo la evaluación final según lo siguiente: 50% económico – 30% técnico – 20% sostenibilidad.

Para la evaluación de sostenibilidad se plantea el siguiente registro de requisitos:

Tabla 24

Requisitos de Sostenibilidad para los oferentes.

SOSTENIBILIDAD		RESPUESTA
1	Su empresa cuenta con Certificaciones de Normas ISO	
2	Su empresa cuenta con Certificaciones Medioambientales	
3	Su empresa cuenta con Política de Manejo de Residuos	
4	Su empresa cuenta con una Política o declaración de Utilización de materiales y productos reciclados, reutilizados (si es posible) y renovables	

5	Su empresa cuenta una Política o Código de Ética	
6	Su empresa cuenta con una Política o declaración de Contratación sobre diversidad de género	
7	Su empresa cuenta con una Política o declaración de Contratación de personal con discapacidad física	
8	Su empresa cuenta con un Programa de Beneficios para el Personal	
9	Su empresa cuenta con un Programa de Capacitaciones para el Personal	
10	Su empresa cuenta con Política de Relacionamiento con Proveedores	

Asimismo, la solución busca cambiar totalmente las unidades de transporte con uso de aire acondicionado, los cuales emiten significativamente CO₂ en una ratio de 10kw / h, afectando a la contaminación medio ambiental de la comunidad. Esta solución aporta significativamente a las ODS planteadas por HENTARI a nivel global, ODS 12 y 13.

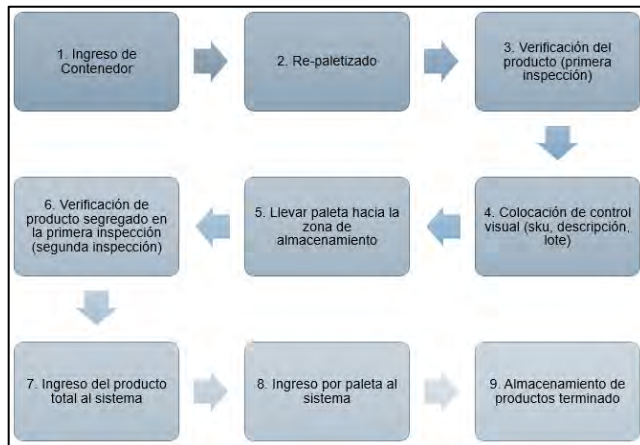
Control y Seguimiento: Para dar continuidad y abrir camino hacia las compras sostenibles, se establece como parte de los lineamientos que los oferentes que quieran formar parte de los proveedores de HENTARI PERU, deberán completar la matriz “Requisitos de Sostenibilidad”, que formará parte de la evaluación de los oferentes bajo el polinomio: 50% económico – 30% técnico – 20% sostenibilidad, en donde se propone que el 20% de sostenibilidad sea un peso fijo en las evaluaciones.

9.5 Proyecto 05: Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos.

Stakeholders involucrados: Colaboradores, Proveedor (HOFARM).

Situación Actual: En el anexo 26 se muestra el flujograma del proceso actual de recepción, descarga y almacenamiento que actualmente lleva a cabo el 3PL (HOFARM). En base a dicho flujo, se realizó la toma de tiempos de cada una de las actividades, considerando que para la toma de tiempos se ha realizado el estudio en base a la descarga de 5 SKUs diferentes.

En los anexos 20 y 21 podemos observar que el tiempo del proceso actual es de 18 horas (2 días equivalentes a 9 horas diarias). Hay que considerar que el proceso culmina cuando el Supervisor 3PL envía los documentos del ingreso físico al área de Calidad para su inspección y liberación de calidad. Dicho proceso cuenta con 9 etapas, la cual desde la experiencia con otras organizaciones es amplio para el alcance de HENTARI Perú, basándonos en la cantidad de contenedores, número de paletas y SKUs que gestiona mensualmente (17 contenedores promedio mensual).

Figura 15*Diseño del proceso actual*

Nota. *Hentari (2024)*

Para la situación actual, se modeló el proceso a través del SW Flexos para un mejor entendimiento del flujo actual, en donde se evidenció e identificó el recorrido de las entidades (cajas), el uso de los recursos y la asignación de los operarios en sus puestos de trabajo en el almacén, ver figura 16 y figura 17.

Figura 16

Flujo del proceso actual en Flexism

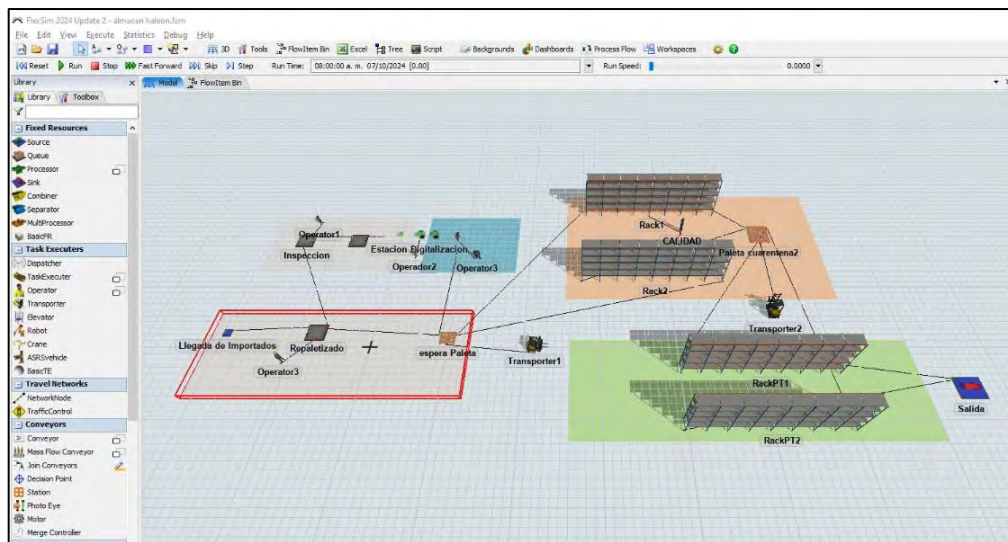
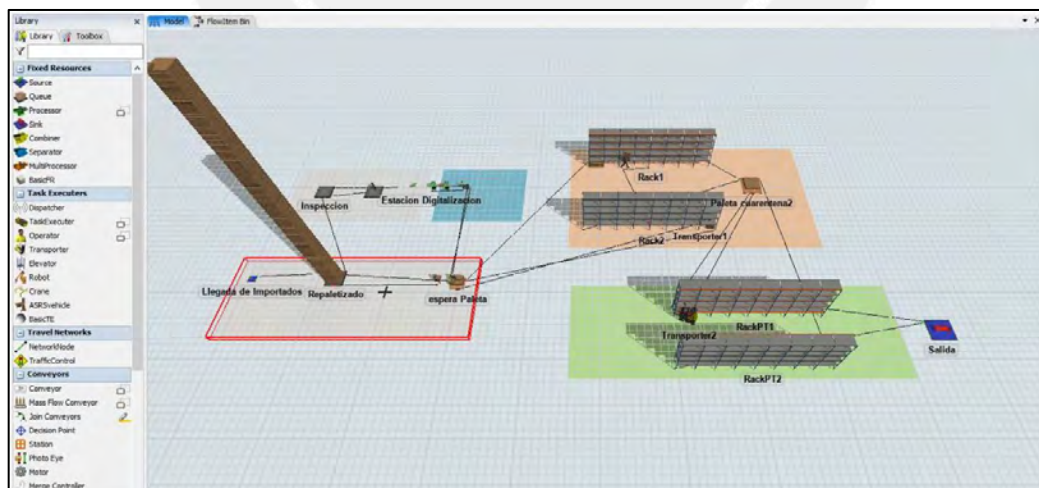


Figura 17

Flujo del proceso actual en Flexism en curso



Implementación de la Solución: después del análisis realizado y validado en la misma operación, se propuso como mejora eliminar desperdicios en actividades que generan tiempos innecesarios y mejorar actividades eficientemente como:

- Realizar el proceso de inspección del producto, ejecutado por el personal de HOFARM al final de la descarga, en el instante de tiempo en que el estibador procede a re paletizar los productos. Con esto se elimina la segunda inspección visual del producto.
- Realizar el ingreso al sistema por parte del Supervisor de HOFARM antes de la descarga del contenedor y no al final como se ejecuta actualmente.
- Ejecutar con anticipación la impresión de las etiquetas a recibir (LPN) la cuales van a ir colocadas en cada paleta repaletizada.
- Ejecutar con anticipación la impresión de los controles visuales con la información de sku, descripción y lote que se colocara a cada paleta recibida
- Coordinar el ingreso de los contenedores de importados desde las 8 am, se ha considerado que dicho horario de apertura es el óptimo, ya que los trabajos ejecutados con las Aduanas (citas de recojo de contenedor) inician a partir de las 6 a.m.
- Tener un formato con los códigos de barra de las ubicaciones para que el personal montacarguista ejecute el ingreso al sistema en la ubicación sin necesidad de esperar al operador de recepción.

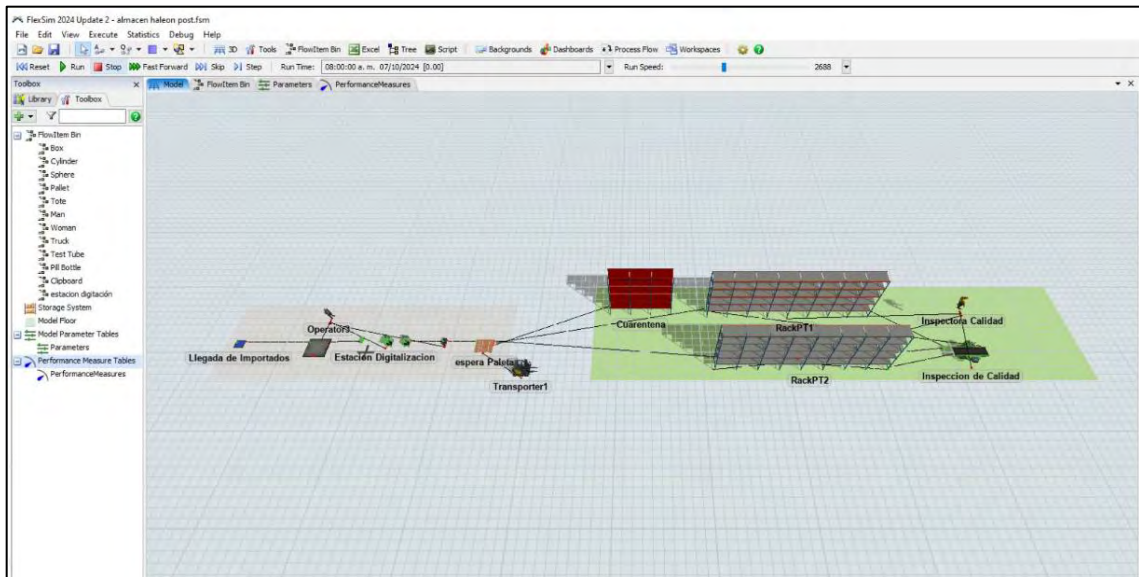
Con esta reestructuración del proceso, vamos a lograr que el proceso se ejecute en línea, la cual nos permite reducir el tiempo de descarga de 18 horas a 6 horas, es decir estamos reduciendo en un 66% el tiempo del proceso y las fases a solo 6 pasos, lo cual nos hace más eficientes en todo el proceso; el flujograma propuesto se encuentra en el anexo 27. Esto nos permite poder reducir nuestro Lead Time en toda la cadena del proceso desde que llega al almacén del 3PL de dos días a un día.

En la figura 18, se muestra el nuevo flujo propuesto en el SW Flexism, en donde evidenciamos la reducción de los operarios, el nuevo flujo de las entidades (cajas), así como

la reducción de las posiciones del almacén de cuarentena y su unificación con el almacén de productos terminados.

Figura 18

Flujo del proceso propuesto en Flexism



Enfoque social de la solución: En la búsqueda de la eficiencia operativa en las actividades asociadas al proceso de recepción, descarga y almacenamiento, como parte de la solución social, se propone dentro del marco de seguridad y salud en el trabajo, que los operarios de HOFARM cuenten con sus EPPS para la correcta ejecución ergonómica de sus actividades, estableciendo dentro del contrato de HOFARM que sus operarios de almacén cuenten con bonos de desempeño, y, que dentro de su marco contractual, se haga la reevaluación del salario bruto de los operarios en base a un incremento anual acorde al IPC, según fuente de INEI.

Control y Seguimiento: El administrador de contratos deberá solicitar aleatoriamente trimestralmente las boletas de pago de los operarios de HOFARM para validar

que el 3PL realice los pagos a sus colaboradores, incluyendo las bonificaciones y ajustes salariales establecidos dentro del marco contractual.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

10.1 Actividades

A continuación, se detallan las actividades para los cinco proyectos desarrollados en el punto anterior.

Proyecto 01: Estandarización de cases en Lima y Provincia.

i. Planificación

- Analizar números de cases por pallet y revisar altura en la llegada de importados.
- Actualizar Maestro de datos logístico.
- Revisar con QA restricciones de apilamiento.
- Elaborar y presentación de proyecto a Lead CSC y Comercial.
- Armar plantilla con nuevo estándar de apilado y coordinar con 3PL el nuevo armado.

ii. Ejecución y Marcha Blanca

- Generar un formato de cálculo de paletas para la creación de deliveries.
- Coordinar con facturador de HOFARM el incremento de líneas por factura.
- Hacer seguimiento al proceso de picking y validar la carga en el transporte.
- Confirmar al equipo CSC la recepción conforme por parte del cliente.

iii. Control y Seguimiento Operativo

- Monitorear entrega en cliente QS en caso de alguna observación.

- Realizar indicador de unidades empleadas actual vs histórico
- Reportar en KPI's mensual avance (tendencia)
- Cuantificar ahorro
- Actualizar procedimiento
- Realizar capacitación del nuevo procedimiento

Proyecto 02: Centralización de entrega de pedidos de provincia.

i. Planificación

- Analizar costos distribución actuales.
- Reunión con la gerencia involucrada y el proveedor para presentar propuesta de mejora.
- Definir fechas de reuniones con clientes de provincia.
- Definir con Comercial con que cliente iniciamos el proyecto.
- Revisar con Comercial realización de adenda y renovación de contrato.

ii. Ejecución y Marcha Blanca

- Comunicar a WCE propuestas de entregas.
- Revisar con Hofarm entrega en Lima.
- Reuniones de avances quincenales de la implementación.
- Actualizar procedimiento.
- Realizar capacitación del nuevo procedimiento.

iii. Control y Seguimiento

- Monitorear el nuevo proceso de entregas.
- Establecimiento de indicador y revisión mensual.

Proyecto 03: Almacenamiento Caótico y liberación en línea.

i. Etapa de Planificación

- Analizar los costos asociados a las posiciones que se mantienen fijas en el almacén de cuarentena.
- Analizar los tiempos de liberación de los productos.
- Analizar la inversión sobre los upgrades a implementar en el ERP.
- Reunión con la gerencia involucrada, equipo de calidad y cliente.

ii. Ejecución y Marcha Blanca

- Diseñar el proceso actualizado de liberación de cuarentena.
- Implementar los upgrades al ERP, que permitirá realizar la liberación insitu.

iii. Control y Seguimiento

- Monitorear la implementación del proyecto.
- Establecimiento del ahorro y su revisión mensual

Proyecto 04: Despacho de productos a través de unidades secas.

i. Etapa de Planificación

- Analizar los productos que requieren transporte con control de temperatura y sin control de temperatura.
 - Analizar los costos de transporte asociadas movilidad con controles de temperatura.
 - Reunión con la gerencia involucrada, equipo de calidad y equipo de C&C.
- ii. Ejecución y Marcha Blanca
- Negociar las nuevas tarifas de transporte sin control de temperatura
 - Comunicar la nueva estrategia al cliente
 - Actualizar procedimiento.
- iii. Control y Seguimiento
- Monitorear la implementación del proyecto.
 - Monitorear el impacto en el producto.
 - Establecimiento del ahorro y su revisión mensual.

Proyecto 5: Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos.

- i. Planificación
- Reunión con la gerencia y el área involucradas.
 - Levantamiento de información.
 - Investigación de la metodología de muestreo.

- Reuniones regionales para la investigación de metodología de muestreo.
 - Reunión para la muestra de resultados y plan de implementación a gerencia.
 - Reunión para la muestra de resultados al equipo.
- ii. Ejecución y Marcha Blanca
- Ejecución de la implementación.
 - Evaluación y revisión de las devoluciones Evaluación y revisión de las devoluciones.
 - Reuniones de avances quincenales de la implementación.
- iii. Control y Seguimiento
- Establecimiento de indicadores
 - Reuniones mensuales para revisar indicadores

10.2 Diagrama de Gantt

En los anexos 16, 17, 18 y 19 se muestra a detalle el diagrama de Gantt de las actividades detalladas en el punto 10.1.

10.3 Factores Claves de éxito

Riesgos Positivos

- Involucrar a la Gerencia General y a los líderes operacionales, que influye de forma positiva en el proyecto, garantizando los entregables de los usuarios en los tiempos acordados.

- La buena relación con el proveedor de implementación y fomentar un buen clima laboral entre los equipos de trabajo, beneficia el avance al proyecto.
- Excelente relación con los clientes por parte de nuestra área comercial para la gestión de reuniones en búsqueda de las eficiencias operativas.
- Apostar por unidades de transporte que no cuentan con control de temperatura que aportan positivamente a la reducción de la huella de carbono de la organización.
- La buena predisposición de otras áreas (calidad) para trabajar mejoras en procesos transversales que abarcan más de un área en aras de la eficiencia operativa.

Riesgos Negativos

- Incremento de daños de producto debido al cambio de unidades climatizadas a unidades medio ambiente, la cual impacte en los indicadores de devoluciones, fillrate y OTIF.
- No contar con el presupuesto para los costos de implementación de las mejoras relacionados a sistemas, recursos, infraestructura, etc.
- La presencia del fenómeno del niño, que incrementa los gastos de distribución al emplear envíos aéreos hacia los clientes en provincia.
- Los clientes no aceptan las propuestas de cambio y nuevas políticas en la implementación de las mejoras.
- Una reducción de costos sin considerar el impacto en los empleados podría generar desmotivación, resistencia al cambio y una disminución de la moral laboral.

11. RESULTADOS ESPERADOS

A continuación, se detallan los resultados esperados desde una perspectiva económica y social, este último asociado a la estrategia de RSE global de la compañía.

11.1 Proyecto 01: Estandarización de cases en Lima y Provincia.

Resultado Económico: Al final del proyecto, esperamos poder reducir la ratio de Costo Distribución/Unidad vendida en las entregas de Lima Metropolitana en un 10%.

Tabla 25

Costo Distribución/Unidad vendida por cliente

COSTO DE DISTRIBUCIÓN	FY 24
Cencosud Retail Perú S.A.	\$ 1,274.23
Dimexa S.A.	\$ 780.94
Distribuidora Droguería Alfaro S.A.C.	\$ 3,260.25
Hipermercados Tottus S. A	\$ 987.79
Química Suiza S.A.C.	\$ 10,452.14
Representaciones Deco S.A.C.	\$ 1,519.21
Supermercados Peruanos S.A.	\$ 1,543.72
TOTAL	\$ 19,818.28

Resultado Social:

Tabla 26

Resultado Social Proyecto 1

Estrategia RSE Hentari Global	ODS	Indicador ODS	Impacto Social
Reducción del Impacto Ambiental	ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por año	Ahorro de 3,938 Kg de CO2 anuales. Reducción del 30% emisiones de papel

11.2 Proyecto 02: Centralización de entrega de pedidos de provincia.

Resultado Económico: Al final del proyecto se espera obtener un ahorro de USD 155,725.55 anuales, tal como se muestra por cada fase del desarrollo del proyecto.

Tabla 27

Ahorros de Centralización por fases

FASE S	REDUCCION DE FEE LOGISTICO	AHORRO POR NUEVO	AHORRO POR	TOTAL FY

		FEE LOGISTICO	OPTIMIZACION DE TRANSPORT E	
FASE 1	4.26% a 1.5%	\$ 7,991.13	\$ 34,802.63	\$ 42,793.77
FASE 2	2.60% a 1.5%	\$ 112,931.78	\$ -	\$ 112,931.78
TOTAL		\$ 120,922.91	\$ 34,802.63	\$ 155,725.55

Resultado Social:

Tabla 28

Resultado Social Proyecto 2

Estrategia RSE	ODS	Indicador ODS	Impacto Social
Hentari Global			
Reducción del Impacto Ambiental	ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por año	Ahorro de 41,959.20 Kg de CO2 anuales.

11.3 Proyecto 03: Almacenamiento Caótico y liberación en línea.

Resultado económico: Reducción de 600 posiciones fijas en la zona de cuarentena a 200 posiciones fijas.

Tabla 29

Ahorro Almacén Caótico

Q posiciones actuales	600
Q posiciones propuestos	200
Precio por posición	USD 18.13
Monto Actual Anual	USD 130.536
Monto Propuesto Anual	USD 87,024 (66.7%)

Resultado Social:

Tabla 30

Resultado Social Proyecto 03

Estrategia RSE	ODS	Indicador ODS	Impacto Social
Hentari Global			
Reducción del Impacto Ambiental	ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el	Reducción de emisiones de gases de efecto	Ahorro de 187 Kg de CO2 anuales

	cambio climático y sus efectos:	invernadero por año	
--	---------------------------------	---------------------	--

11.4 Proyecto 05: Ingreso en línea y digitalización del proceso de ingreso, descarga y almacenamiento de productos.

Resultado Económico: El objetivo de la implementación del proyecto es buscar la eficiencia de los tiempos y costos del proceso de ingreso de la mercadería; lo cual permitirá tener el inventario disponible a 24 horas desde la llegada al almacén, garantizando al equipo comercial, la seguridad de tener el inventario necesario para la atención a los clientes.

Tabla 31

Ahorro del proyecto de ingreso en línea

ACTIVIDADES	ACTUAL	MEJOR A	AHORRO
TIEMPO DEL PROCESO (HR)	18	6	66% DEL TIEMPO TOTAL
REDUCCION DE LT EN E2E (HR) Costo de Oportunidad)	48	24	USD 29,411.97

REDISEÑO DE FASES DEL PROCESO	9	6	33% DEL PROCESO TOTAL
REDUCCION DE PERSONAL	2	1	USD 12,710.53
TOTAL DOLARES			USD 42,122.49

Resultado Social:

Tabla 32

Resultado Social proyecto 5

Estrategia RSE Hentari Global	ODS	Indicador ODS	Impacto Social
Reducción del Impacto Ambiental	ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por año	14.1 Kg CO2 anuales absorbidos por los árboles no talados
Normas Éticas en sus operaciones	ODS8: Promover el crecimiento económico sostenido,	Ingreso medio por hora de las personas empleadas, desglosado por	Incremento de la remuneración bruta anualmente acorde al IPC para los operarios

	inclusive y sostenible, el empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos	sexo, edad, ocupación y personas con discapacidad	del proveedor HOFARM. Adición de bonos de desempeño para los perfiles operativos de HOFARM
--	---	---	---




11.5 Proyecto 04: Despacho de productos a través de unidades secas.

Resultado Económico: El costo de transporte en el 2023 con unidades de transporte con control de temperatura es de USD 36,990, mientras que a través de la solución detallada en el capítulo 9 “Solución Propuesta”, se estima un costo para el 2024 de USD 28,107, generando un ahorro del 19%.

Tabla 33

Ahorro del proyecto de unidades con temperatura a secas

Autoservicios 2024	Ene 24	Feb 24	Mar 24	Abr 24	May 24	Jun 24	Jul 24	Ago 24	Sep 24	Oct 24	Nov 24	Dic 24	Ene 25	Feb 25	Mar 25
Unidades enviadas	16	15	11	12	11	14	13	14	15	14	12	9	13	13	13
Costo de distribución USD - Con control	3,856	2,878	2,452	2,881	2,170	3,547	3,294	3,547	3,801	3,547	3,040	2,280	3,108	3,108	3,108

Costo de distribución USD - Sin control	3,120	2,925	2,145	2,390	1,679	2,730	2,535	2,730	2,925	2,730	2,340	1,755	2,501	2,501	2,501
Ahorro USD				492	490	817	759	817	875	817	700	525	607	607	607
														Ahorro Anual WCE (Abr'24-Mar'25)	8,114

El proyecto inició su ejecución en abril de 2024, en ese sentido, si proyectamos los ahorros durante el periodo de 12 meses, podemos evidenciar que tenemos un ahorro USD de 8,114 dólares americanos. Es decir, para el 2024 estaríamos generando un costo de distribución para los productos de autoservicio oralcare por el valor de USD 28,107 obteniendo un ahorro de USD 6,292.

Resultado Social:

Tabla 34

Resultado Social Proyecto 4

Estrategia RSE Hentari Global	ODS	Indicador ODS	Impacto Social
Reducción del Impacto Ambiental	ODS13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos:	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero por año	Ahorro de 8,416 ton CO2 anuales.

12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

12.1 VAN Financiero

Para validar la viabilidad de los proyectos, se realizará el VAN Financiero, el cual considera los ahorros detallados en los puntos anteriores. Dentro del estado de ganancias y pérdidas se consideran los años 2022 y 2023, ya que la empresa HENTARI es una organización que nace como tal en el 2022, debido a que anteriormente la organización pertenecía a otro holding, para mayor detalle ver tabla 34.

Tabla 35

Estado de pérdidas y ganancias

	2022	2023
Ventas	\$38,062,700	\$32,274,750
Costo de ventas	\$10,189,000	\$8,650,300
Utilidad bruta	\$27,873,700	\$23,624,450
Gasto Administrativo	-\$1,166,100	-\$1,058,000
Gasto de ventas	-\$8,129,350	-\$8,040,800
Depreciación (tangibles)	-\$111,579	-\$144,961
Amortización (intangibles)	-\$55,382	-\$33,895
Utilidad operativa	\$18,411,289	\$14,346,795
Gastos financieros	\$167,658	\$921,816

Utilidad antes de impuestos	\$18,578,947	\$15,268,611
Impuesto a la renta (29.50%)	-\$5,480,789	-\$4,504,240
Utilidad neta	\$13,098,158	\$10,764,370
Margen neto	34.41%	33.35%

Nota. *Adaptado Hentari (2024)*

Por otro lado, en la tabla 36 se muestran la variación de los costos, gastos de ventas y gastos de administración.

Tabla 36

Variación de ventas/gastos

	Var. 20/19	Var. 21/20	Var. 22/21	Var. 23/22	Promedio
Proporción el costo de ventas			26.77%	26.80%	26.79%

	Var. 20/19	Var. 21/20	Var. 22/21	Var. 23/22	Promedio
Variación de los gastos administrativos				9.27%	9.27%

	Var. 20/19	Var. 21/20	Var. 22/21	Var. 23/22	Promedio
Variación de los gastos de v.				1.09%	1.09%

Nota. *Adaptado Hentari (2024)*

Tabla 37*Estado de Ganancias y pérdidas proyectado*

	Proyección de años venideros				
	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$34,205,718	\$44,963,968	\$52,549,913	\$58,494,536	\$65,111,635
Costo de ventas	-\$9,162,182	-\$12,043,836	-\$14,075,772	-\$15,668,070	-\$17,440,495
Utilidad bruta	\$25,043,536	\$32,920,132	\$38,474,142	\$42,826,466	\$47,671,140
Gastos administrativos	-\$1,089,952	-\$1,122,868	-\$1,156,779	-\$1,191,713	-\$1,227,703
Gastos de ventas	-\$8,521,874	-\$11,202,140	-\$13,092,072	-\$14,573,091	-\$16,221,648
Depreciación (tangibles)	-\$144,961	-\$144,961	-\$144,961	-\$144,961	-\$144,961
Amortización (intangibles)	-\$33,895	-\$33,895	-\$33,895	-\$33,895	-\$33,895

Utilidad operativa	\$15,252,855	\$20,416,268	\$24,046,436	\$26,882,806	\$30,042,933
Gastos financieros	-\$921,816	-\$921,816	-\$921,816	-\$921,816	-\$921,816
Utilidad antes de impuestos	\$14,331,040	\$19,494,452	\$23,124,620	\$25,960,990	\$29,121,117
Impuesto a la renta (29.50%)	-\$4,227,657	-\$5,750,863	-\$6,821,763	-\$7,658,492	-\$8,590,730
Utilidad neta	\$10,103,383	\$13,743,589	\$16,302,857	\$18,302,498	\$20,530,388
Margen neto	30%	31%	31%	31%	32%

Tabla 38*Proyección de Ahorros*

	2024	2025	2026	2027	2028
Ahorro en costo de ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ahorro en gastos administrativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ahorro en gastos ventas	\$96,868	\$372,509	\$435,355	\$484,604	\$539,424
Depreciación adicional	\$907	\$907	\$907	\$0	\$0
Total de utilidad operativa ad.	\$97,775	\$373,416	\$436,262	\$484,604	\$539,424

Impuesto a la renta (29.50%)	-\$28,844	-\$110,158	-\$128,697	-\$142,958	-\$159,130
NOPAT	\$68,931	\$263,258	\$307,565	\$341,646	\$380,294
Depreciación	\$907	\$907	\$907	\$0	\$0
Amortización	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ajustes de capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
CAPEX	\$2,721	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja libre	\$72,559	\$264,165	\$308,472	\$341,646	\$380,294

Tabla 39*% Ahorro / Utilidad Operativa*

% Ahorro / Utilidad Operativa	0.64%	1.82%	1.81%	1.80%	1.80%
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabla 40*Pasivo, Patrimonio y Activo total*

		Proporción	COK	(1 – impuesto)	WACC
Pasivo total	\$12,241,145	31%	7.53%	70.50%	1.66%
Patrimonio neto	\$26,946,316	69%	19.54%		13.43%
Activo total	\$39,187,461				15.09%

Tabla 41*VAN Financiero*

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-\$2,721	\$72,559	\$264,165	\$308,472	\$341,646	\$380,294

Valores actuales	-\$2,721	\$63,045	\$199,427	\$202,339	\$194,712	\$188,318
VAN	\$845,120					

Podemos evidenciar que el proyecto es viable económicamente, ya que presenta un VAN Financiero positivo por el valor de USD 845,120; por lo tanto, el proyecto resulta rentable, ya que va a generar una riqueza adicional con mínima inversión.

12.2 VAN Social

A continuación, se detalla el cálculo del VAN Social para los proyectos implementados.

Tabla 42

Estimación de los beneficios sociales

<i>Centralización</i>	TOTAL
Reducción de CO2 al reducir viajes hacia provincia	\$324
Reducción de CO2 al no usar aire acondicionado	\$91
<i>Estandarización de cases</i>	TOTAL
Reducción de CO2 al reducir el uso de vehículos	\$31
Reducción de CO2 al reducir el uso de madera	\$1,034
Ahorro por la disminución de enfermedades ocupacionales	\$1,295
Ahorro en vales de bebida y comida como incentivos	\$8,612
<i>Ingreso en Línea</i>	TOTAL
Reducción de CO2 al reducir el uso de papel bond	\$1
<i>Almacenamiento Caótico</i>	TOTAL
Reducción de CO2 al reducir las horas de uso de montacargas	\$18

<i>Cambio de vehículos con control de temperatura a secas</i>	TOTAL
Reducción de CO2 al no usar aire acondicionado	\$66
Valor final total de los beneficios sociales (USD)	\$11,388

Tabla 43

Estimación de los costos sociales

<i>Centralización</i>	TOTAL
Costo de CO2 emitido por el aire acondicionado de los vehículos	\$16
Reducción del ingreso económico para los transportistas debido a la disminución de viajes a provincia	\$259
<i>Estandarización de cases</i>	TOTAL
Costo de energía por el uso de PC	\$28
<i>Ingreso segregación en Línea</i>	TOTAL
Reducción del ingreso económico para los estibadores	\$3,522

Valor final total de los costos sociales (USD)	\$3,825
---	----------------

Tabla 44*Cálculo de la rentabilidad social*

Incremento anual de los costos por IPC	3.20%
--	-------

Año	1	2	3	4	5
Beneficio social total	\$11,388	\$11,388	\$11,388	\$11,388	\$11,388
Costo social total	\$3,825	\$3,948	\$4,074	\$4,204	\$4,339
Tasa social de descuento	8%				
Flujo	\$7,002	\$6,379	\$5,806	\$5,280	\$4,797
VANS	\$29,264				

El cálculo del VANS se realiza en base a una tasa de descuento del 8% según el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). El monto del VAN social asciende a U\$D 29,264

dólares americanos, por lo tanto, desde un enfoque socioambiental, impacta en los proyectos positivamente y agrega valor a la comunidad.

13 RECOMENDACIONES

- Implementar sistemas y tecnologías que automatizan tareas repetitivas o manuales, reduciendo los costos laborales, reduciendo tiempos y aumentando la eficiencia
- Revisar trimestralmente las estrategias de reducción de costos, ajustándose según sea necesario para adaptarse a cambios internos o externos.
- Mantener un enfoque de mejora continua y evaluar periódicamente los procesos para identificar nuevas oportunidades de optimización y eficiencia.
- Capacitar al personal sobre las nuevas metodologías y tecnologías implementadas en HOFARM a través del empoderamiento para continuar con la eficiencia operativa.
- Asegurar que los cambios en los sistemas se adapten a las necesidades específicas de los proyectos, facilitando la gestión del ingreso, almacenamiento y despacho.
- Establecer los planes de contingencia para los posibles riesgos. La gestión proactiva de riesgos es crucial para mantener la continuidad operativa.
- Realizar evaluaciones trimestrales sobre el impacto de las mejoras implementadas en la rentabilidad, calidad del servicio y satisfacción del cliente a través de GEMBA o seguimiento a los indicadores del 3PL HOFARM.
- Hacer alianzas estratégicas con proveedores confiables que tengan capacidades dinámicas similares que HENTARI, que brinden la visibilidad de sus procesos, así

como también trabajar en la mejora continua, con la finalidad de obtener beneficios para ambas partes.

- Implementar acciones que estén alineadas a la sostenibilidad, como la reutilización y reciclaje de los materiales que salen del proceso de almacenamiento y distribución.

14 CONCLUSIONES

- El proyecto resulta viable por que el VAN es positivo después de lo mostrado en el flujo de caja.
- Las soluciones planteadas van alineadas a las ODS trabajadas por HENTARI global, tienen un enfoque e impacto social, aportando a la estrategia RSE de la organización globalmente
- De acuerdo con lo evidenciado en el estado de ganancias y pérdidas, las partidas con mayor impacto sobre la utilidad operativa son los costos de ventas y los gastos de ventas siendo 26.8% y 24.9%, respectivamente. En ese sentido el enfoque de la tesis abordará los gastos de ventas por ser de carácter estratégico a la organización.
- Los procesos de Supply Chain que están dentro de la partida de gasto de ventas es el de warehouse and distribución (W&D), el cual representa un 15.86% de los gastos de ventas; por lo que las mejoras de la presente tesis se enfocan en dichos procesos.
- Las mejoras implementadas disminuyen los gastos de ventas en un 0.64% en el 2024 y un 1.82% en el 2025; de esta manera contribuye en incrementar la utilidad operativa en la misma magnitud, la cual tiene como objetivo incrementar en 7% en total, por lo

tanto nuestras mejoras impactan en la captura del 1.82% del 7% en total de incremento hacia la utilidad operativa.

- El VAN social de las mejoras implementadas en los procesos de warehouse and distribución se han calculado en total USD 29,694 en un horizonte de 5 años, por lo tanto, los proyectos son sostenibles ya que tienen un impacto positivo en los Stakeholders.



Referencias

- PR Newswire. (2022, 17 de mayo). Se lanza Hialeon con el propósito de cuidar la salud del día a día con humanidad [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/se-lanza-hialeon-con-el-proposito-de-cuidar-la-salud-del-dia-a-dia-con-humanidad-881183377.html>
- Investing.com. (s.f.). Hialeon: Cotización de acciones. Recuperado de <https://es.investing.com/equities/hialeon>
- Expansión México (2022, 18 de julio). Hialeon, la mayor salida a bolsa en Europa en una década [Artículo de noticias]. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/mercados/2022/07/18/hialeon-mayor-salida-bolsa-europa-decada>
- MarketScreener. (s.f.). Cotización de acción de Hialeon PLC. Recuperado de <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/HIALEON-PLC-141268685/>
- Fernandez Rosa (2024, 23 de febrero). Valor de marca de las principales farmacéuticas a nivel mundial en 2019 y 2020 (en miles de millones de dólares). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1027173/valor-de-marca-de-las-principales-farmacenticas/>
- Vivas Andrea Michell (2022, 18 de abril). Farmacéuticas que más facturaron en 2021. Recuperado de <https://consultorsalud.com/farmacenticas-que-mas-facturaron-en-2021/>
- Hialeon. (s.f.). Hialeon Página Principal. Recuperado de <https://www.hialeon.com/>

Ivanov, Dmitry (2021). Introducción a la cadena de suministro resiliente, gestión, modelo y tecnología. Springer

Leon M. (2022). Sistemas Esbeltos en la Cadena de Suministro. Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Krajewski, Lee J. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor. Naupalcan de Juarez: Pearson Educación.

Chase, Richard (2009). Administración de operaciones: producción y cadena de suministro. Mc Graw-Hill.

Palacios, L. & Coppa, R. C. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de Stakeholders. Un estudio de caso. Cuadernos de Contabilidad, 16(40), 233–259.

Gestión. (2023). Laboratorio y la fórmula de un repunte: categoría clave y compras públicas. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ims-laboratorios-mercado-farmaceutico-medicamentos-laboratorios-y-la-formula-de-un-repunte-categoria-clave-y-compras-publicas-noticia/?ref=gesr>

Cayo Girao de Aparicio, Milagros., Chavez Díaz, Martha Elena., Quevedo Saldaña, Dorita Ayde., Vargas Zafra, Lupe Antonieta. Informe de Evaluación de Programas Presupuestales de Salud Año 2023 Ministerio de Salud
https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2023/Evaluacion_Anuual_2023_PP.pdf
f

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID). (2024). Ley N.º 32033. Ministerio de Salud del Perú. Recuperado de <https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2024/ley-n-32033/>

Congreso de la República del Perú. (s.f.). Ley N.º 29459: Ley de los Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios. Gobierno del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2813441-29459>

McKinsey & Company. (2020). *Informe de Estudio de Sostenibilidad y operaciones*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-driven-sustainability/es-cl>

Paola Vargas. Informe del Banco Central de Reserva (2009). *El Cambio Climático y sus Efectos en el Perú*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf#:~:text=Para%20el%20caso%20peruano%20se%20estima%2C%20basado,en%20el%20a%C3%B1o%202050%20estas%20p%C3%A9rdidas%20ser%C3%ADan>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). *Perú: Alto riesgo de vulnerabilidad debido a crisis del agua*. Gobierno del Perú. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/690049-peru-alto-riesgo-de-vulnerabilidad-debido-a-crisis-del-agua>

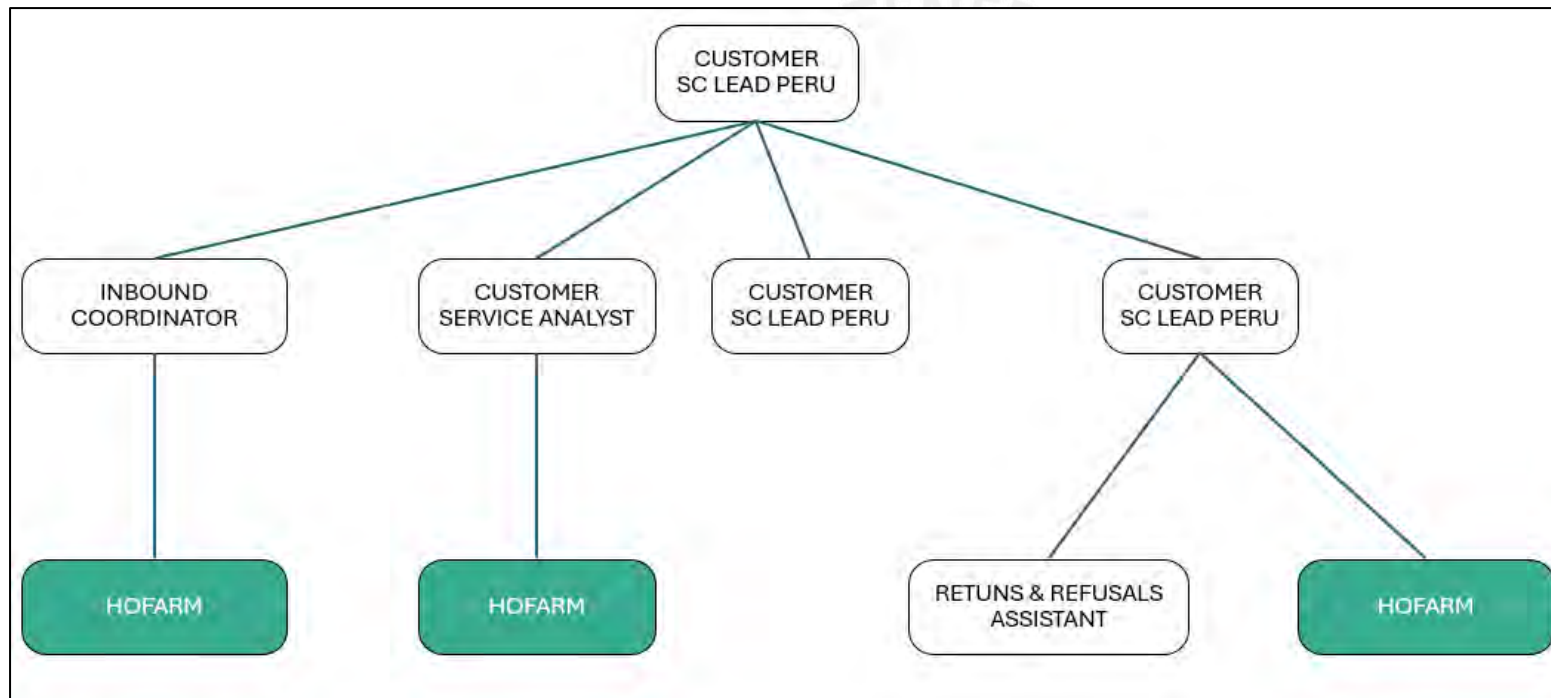
Apéndices

Anexo 1:

Figura 19

Modelo Canvas Del Negocio

Suppliers (arms-length) Proveedor de Materiales (Corrugados y Etiquetas): Peru offset Proveedor Inventarios: BPS	Key partners 3PL: HOFARM Agente de Aduanas: KUEHNE NUGEL Logística inversa: BPS	Key activities Importación Planificación de Ventas y Distribución	Value proposition(s) Medicamentos de Venta Libre para para la salud que ayudan a los consumidores a mejorar su salud cotidiana con humanidad, a través de productos de calidad, innovadores, sostenibles con el medio ambiente a un precio competitivo.	CRM KAM personalizado para cliente	Segment(s) Autoservicio: CENCOSUD, SUPESA, TOTTUS. Distribuidores: ALFARO, QUIMICA SUIZA, DECO, DIMEXA, FÁRMACO DEL NORTE	Consumers and the value propositions towards them Cliente final / Consumidor de todo nivel NSE: Panadol Consumidor / Cliente final del sector A, B: Sensodyne., Aquafresh, Voltaren, Lamisil, Scott, Corega., Centrum:
	Key resources Equipo de trabajo:: Comercial (KAM), Logística y Distribución, Calidad Sistema SAP	Channel(s) Be to Be (Corporativo)				
Costs & cost structure Costos fijos: staff del personal Haleon, costos logísticos (almacenamiento, logística inversa, sistemas, personal 3PL), costo de agente de aduanas. Costos variable: costos logísticos (picking, distribución, proceso de acondicionado de productos), costos de importación.			Revenue stream(s) & revenue mechanism(s) Ingresos: Ventas directas de los productos			

Anexo 2:**Figura 20***Organigrama Del Área**Nota. Hentari (2024)*

Anexo 3:*Mapeo Y Priorización De Stakeholders***Tabla 45***Clasificación según el criterio de influencia*

GRUPO DE INTERES	¿Hay una significativa influencia de la organización con relación a este grupo de aspecto?			¿Hay una significativa influencia de este grupo con relación a la organización en el aspecto?			Habr ^á influencia significativa entre la organización y este grupo en el futuro	TOTAL
	econ ^ó mico	social	ambi ental	econ ^ó mico	social	Ambi ental		
Accionistas	1	1	1	1	0	0	1	5
Entidades Reguladoras (SUNAFIL, MINSA, DIGEMID, SUNAT)	0	0	0	1	1	1	1	4
Colaborador	1	1	0	1	0	0	1	4

es								
Clientes	1	1	0	1	0	0	1	4
Comunidad	1	1	0	1	0	0	0	3
Medios de Comunicación	1	1	0	0	1	0	0	3
ONG's / Sociedad Civil	0	1	0	0	1	0	0	2
Proveedores	1	1	0	1	0	0	1	4
Partners	1	1	0	1	1	0	1	5
Directivos	1	0	0	1	1	1	1	5

Tabla 46

Clasificación según el criterio de dependencia

GRUPO DE INTERES	¿Hay una significativa dependencia de la organización con relación a este grupo	¿Hay una significativa dependencia de este grupo con relación a la organización en el	Habrá dependencia significativa entre la organización y este grupo en	TOT AL
------------------------	---	---	---	-------------------

	de aspecto?			aspecto?			el futuro	
	económico	social	ambiental	económico	social	Ambiental		
Accionistas	1	1	0	1	0	0	1	4
Entidades Reguladoras (SUNAFIL, DIJESA, DIGEMID, SUNAT)	1	1	1	0	0	0	1	4
Colaboradores	0	1	0	1	0	0	1	3
Clientes	1	0	0	1	1	0	1	4
Comunidad	0	1	0	0	1	0	1	3
Medios de Comunicación	0	1	0	1	0	0	1	3
ONG's / Sociedad	0	1	0	0	1	0	0	2

Civil								
Proveedores	1	0	0	1	1	1	1	5
Partners	1	1	1	1	0	0	1	5
Directivos	1	1	1	1	0	0	1	5

Tabla 47

Clasificación según el criterio de responsabilidad

GRUPO DE INTERES	¿Hay una significativa responsabilidad de la organización con relación a este grupo de aspecto?			¿Hay una significativa responsabilidad de este grupo con relación a la organización en el aspecto?			Habría responsabilidad significativa entre la organización y este grupo en el futuro	TOTAL
	económico	social	ambiental	económico	social	ambiental		
Accionistas	1	1	1	1	0	0	1	5
Entidades Reguladoras	1	1	1	0	0	1	1	5

(SUNAFIL, DIJESA, DIGEMID, SUNAT)								
Colaboradores	1	1	0	1	0	0	1	4
Clientes	1	0	0	1	0	0	1	3
Comunidad	0	1	0	0	1	0	1	3
Medios de Comunicación	1	0	0	0	0	0	1	2
ONG's / Sociedad Civil	0	1	0	0	0	0	0	1
Proveedores	1	1	0	0	0	0	1	3
Partners	1	0	0	1	0	0	0	2
Directivos	1	1	0	1	0	0	0	3

Tabla 48

Clasificación según el criterio de tensiones

GRUPO DE INTERES	¿Hay una significativa tensión entre la organización con relación y este grupo en el aspecto?			¿habrá tensiones significativas entre la organización y este grupo en el futuro?	TOTAL
	económico	social	ambiental		
Accionistas	1	0	0	1	2
Entidades Reguladoras (SUNAFIL, DIJESA, DIGEMID, SUNAT)	1	1	1	1	4
Colaboradores	1	0	0	1	2
Clientes	1	1	0	1	3
Comunidad	0	1	0	1	2
Medios de Comunicación	0	0	0	0	0
ONG's / Sociedad Civil	0	0	0	0	0
Proveedores	1	1	0	1	3

Partners	1	1	0	1	3
Directivos	1	0	0	1	2

Tabla 49

Clasificación según el criterio de perspectivas diversas:

GRUPO DE INTERES	¿Hay una significativa perspectiva diversa entre la organización con relación a este grupo en el aspecto?			¿habrá perspectiva diversa significativa entre la organización y este grupo en el futuro?	TOTAL
	económico	social	ambiental		
Accionistas	1	0	0	1	2
Entidades Reguladoras (SUNAFIL, DIJESA, DIGEMID, SUNAT)	0	1	0	1	2
Colaboradores	1	0	0	1	2
Clientes	1	0	0	1	2

Comunidad	0	0	0	0	0
Medios de Comunicación	1	0	0	1	2
ONG's / Sociedad Civil	0	1	0	0	1
Proveedores	1	0	0	1	2
Partners	0	1	1	1	3
Directivos	0	1	1	1	3

Anexo 4:

ANALISIS DE MISION Y VISION

Tanto la misión como la visión son componentes clave de la identidad y dirección de una organización. En ese sentido, se analizará la misión y visión actual de la organización a través de una prueba ácida, para validar si ambos se encuentran enfocados correctamente en el propósito y objetivos de la empresa o si se requiere realizar algún cambio.

En el anexo 03 se encuentra la prueba ácida de la misión en donde se pudo establecer a través de una serie de preguntas que la misión requiere cambios alineados a su propósito.

Misión Actual

“Una compañía mundial de atención médica liderada por la ciencia con un propósito especial: ayudar a las personas a hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo”

Nuevo enfoque de Misión

Ser una compañía mundial que ofrezca una mejor salud cotidiana con humanidad a través de la ciencia, la innovación y la comprensión humana en sus productos con el propósito de ayudar a las personas a sentirse mejor y vivir más tiempo.

Por otro lado, en el anexo 04 se encuentra la prueba ácida de la visión, finalmente a través de dicha metodología se proponen mejoras en la visión.

Visión Actual

“La oportunidad de marcar la diferencia en millones de vidas todos los días.”

Nuevo enfoque de Visión

Ser la mejor alternativa en medicamentos dentro del mercado regional, ofreciendo productos innovadores que contribuyan en mejorar la calidad de vida de millones de personas.

Anexo 5:**Tabla 50***Prueba Acida Misión*

FUNDAMENTO	DESARROLLO
<p>¿Quiénes somos?</p> <p>¿Función Principal?</p>	<p>Somos una empresa líder mundial en salud del consumidor.</p> <p>Nuestra principal función es ofrecer una mejor salud cotidiana con humanidad.</p>
<p>¿Qué buscamos?</p>	<p>El cuidado de la salud del consumidor con productos farmacéuticos de consumo masivo.</p>
<p>¿Por qué lo hacemos?</p>	<p>Para desempeñar un papel vital para los consumidores de Pery y de toda la región, en un sector que está creciendo y es más relevante que nunca.</p>
<p>¿Principales Clientes?</p>	<p>Empresas de autoservicios, canal moderno y distribuidores.</p>
<p>¿Cómo lo hacemos?</p>	<p>A través de la planificación, distribución, la innovación y la comprensión humana.</p>
<p>¿Cuál es el valor agregado que identifica el cliente?</p>	<p>Productos con marcas de renombre mundial</p> <p>Procesos consolidados</p> <p>Pronta respuesta para la atención de la demanda.</p>

Anexo 6:**Tabla 51***Prueba Acida Visión*

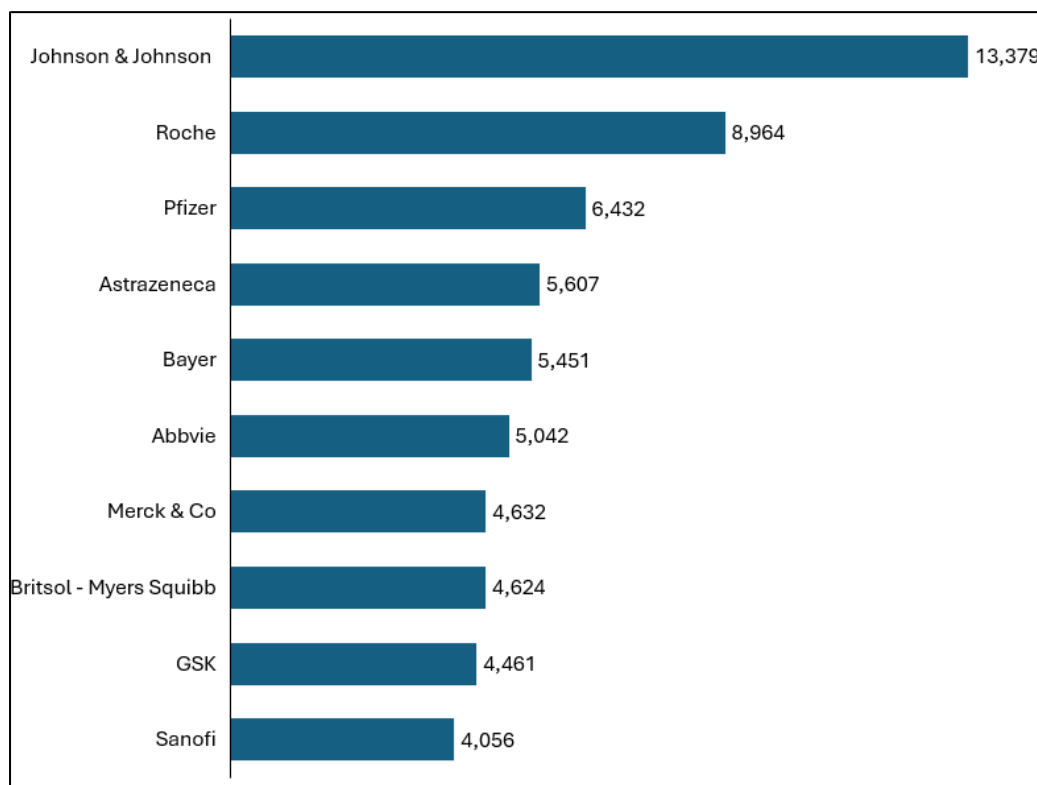
FUNDAMENTO	DESARROLLO
¿Cómo contribuye la Institución al bienestar de los accionistas?	Contribuye con los accionistas a través de comités de auditoría y riesgos para supervisar y gobernar eficazmente.
¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?	Trabajar con nuestros clientes, proveedores, accionistas y socios políticos en interés de los consumidores, la innovación y la salud pública, y en cumplimiento de la legislación local e internacional.
¿Qué queremos que la Institución sea en el futuro?	Colaborar directamente con las partes interesadas como los clientes, consumidores, trabajadores y gubernamentales a escala mundial, regional y local y colaborar con organizaciones externas como organismos profesionales y de defensa de derecho.
¿Cómo puede la Institución lograr ese futuro?	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollando propuestas políticas proactivas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Aportar innovación a nuestros procesos productivos y en nuestra cadena de suministro a nivel regional y mundial ● Aportar conocimiento, análisis y pruebas basadas en nuestra experiencia como empresa de salud al consumidor. ● Encargar nuevas investigaciones independientes para seguir construyendo la base empírica del cambio político.
Consideraciones (Plazos para llegar a la visión)	10 años
Universo en la cual se desenvuelve	Actualmente se desenvuelve a nivel mundial
Requiere indicadores de comparación	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento de ingresos de cartera en 2020 y 2021 en 4.9% y 3.9% lo que ilustra el rendimiento de la marca. ● Posee una participación del 7.3% en el mercado mundial. ● 41% de reducción de emisiones netas de carbono de alcance 1 y 2.

	<ul style="list-style-type: none">● 80% de empleados consideran que HALEON cumplen las medidas de su índice.
--	--

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 7:**Figura 21***Grafica De Posicionamiento Del Sector De Laboratorios Farmacéuticos A Nivel Mundial*

Nota. Hentari (2024)

Anexo 8:**Tabla 52***Facturación Anual De Laboratorios Farmacéuticos A Nivel Perú*

Posición	Empresa	Facturación Anual (en millones de dólares)

1	Jhonson & Jhonson	93,700
2	Pfizer	81,920
3	Roche	68,700
4	AbbVie	56,200
5	Novartis	51,630
6	Merck	48,700
7	Bristol Myers	46,400
8	Hentari (ex KSG)	45,980
9	Sanofi	44,670
10	Astrazeneca	37,420

Nota. *Hentari (2024)*

Anexo 9:**Tabla 53***Productos Sustitutos*

Categoría	Producto HENTARI	Producto Sustituto
Salud Bucodental	AquaFresh	Colgate, Kolynos, Dento, varios otros.
Vitaminas, Minerales, Suplementos	Centrum	Mason, VID Natur, VidaMax, otros suplementos naturales (santa natura, etc.)
Dolor	Panadol	Paracetamol, Ibuprofeno, Aspirina, Mejoral, Medicina natural

Nota. *Hentari (2024)*

Anexo 10:

Figura 22

Campañas En Redes Sociales



Nota. Hentari (2024)

Anexo 11:

Figura 23

Resultados De Campañas



Nota. Hentari (2024)

Anexo 12:

Figura

Indicadores Regionales

24



Nota. Hentari (2024)

Anexo 13:**Tabla 54***Lineamientos De Frecuencia, Impacto Y Probabilidad Para Causas Raiz*

FRECUENCIA	
6	Diario
5	Interdiario
4	2 veces por semana
3	1 vez por semana
2	Quincenal
1	Mensual

PROBABILIDAD		
Bajo	Medio	Alto
1	3	5
2	4	6

IMPACTO	
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Anexo 14:

Tabla 55

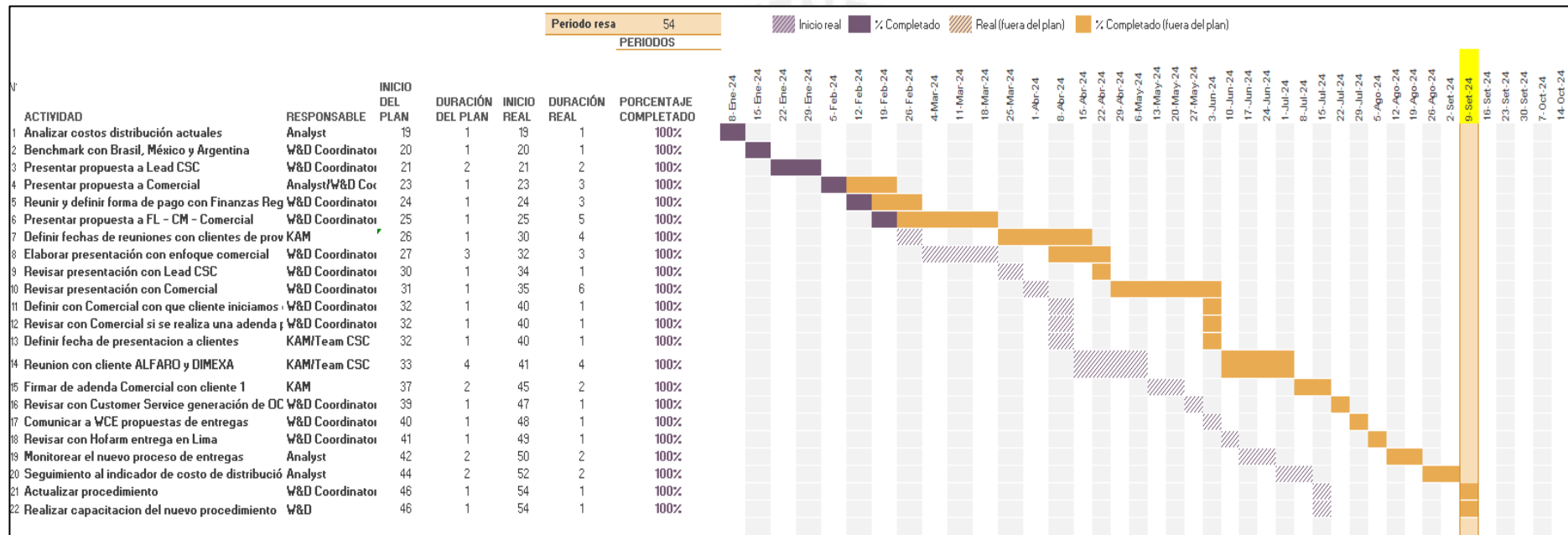
Lineamientos De Costo, Impacto Y Probabilidad Para Las Soluciones

Costo	Impacto Económico / Social	Probabilidad (Factibilidad De La Solución)		
		Bajo	Medio	Alto
Bajo (3)	Bajo (1)	1	3	5
Medio (2)	Medio (2)	2	4	6
Alto (1)	Alto (3)			

Anexo 16:

Figura 26

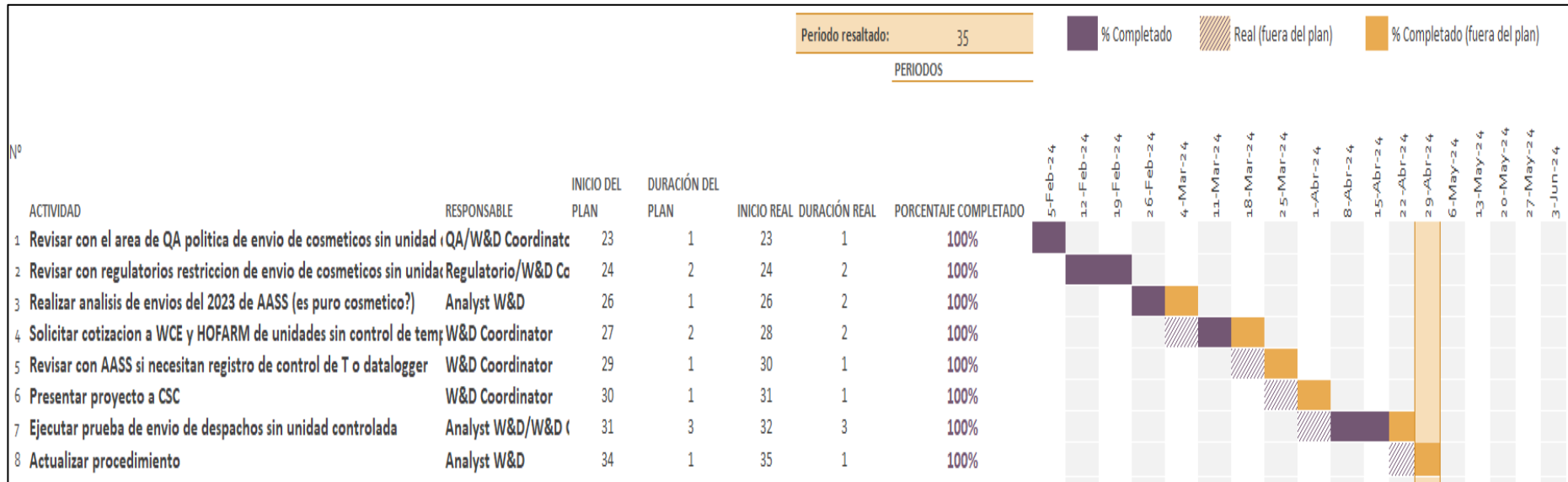
Diagrama De Gantt – Proyecto Centralización De Entrega De Pedidos.



Anexo 18:

Figura 28

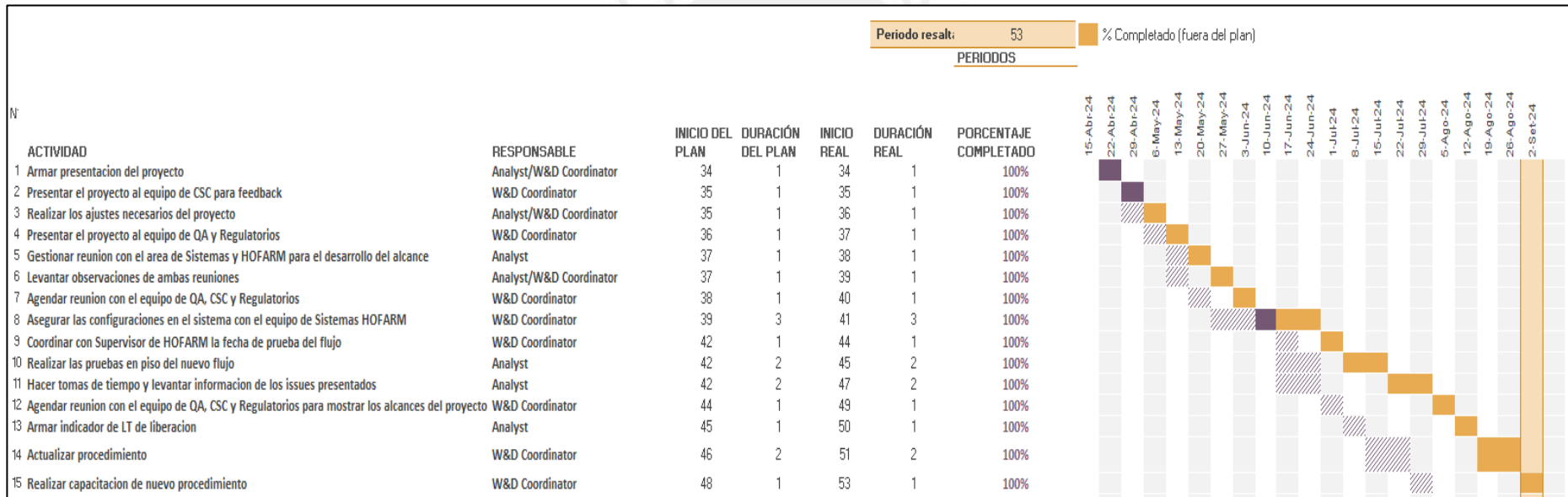
Diagrama Gantt – Proyecto Despacho A Través De Unidades Secas



Anexo 19:

Figura 29

Diagrama Gantt – Almacenamiento Caótico



Anexo 20:

Figura

30

Toma De Tiempos De Ingreso De Productos (En Segundos)

Material	Material Description	Und. MP	Alto Ca.ª cm	Peso Ca.ª kg	INGRESO			ALMACENAMIENTO			DESPACHO		
					Tí	Hi	H cm	Tí	Hi	H cm	Tí	Hi	H cm
6000000202356	PANADOL CHILDREN S/RUP 32MG/ML 1X60ML	84	24	8.8	11	3	87	12	3	87	12	5	135
6000000125709	PANADOL CHILDREN DRUPS 100MG/ML 1X15ML	40	12.2	1.7	12	7	100	12	6	88	12	6	88
6000000114172	PANADOL CHF TAB 500/5/2MG X104 FE	30	26.5	4.7	4	5	148	4	3	95	4	5	148
200073028	PANADOL FORTE TAB 500/65MG X52 FE	32	29.5	3.1	8	4	133	8	2	74	8	4	133
700362045	ULTRA COREGA CR S/SABOR 40G EXP	24	14.6	1.4	33	7	117	33	4	73	33	5	88
6000000126168	AQUAFRESH FRESH&MINTY TP 3X100ML	18	25.8	8.4	12	5	144	12	4	118	12	5	144
6000000122896	AQUAFRESH FRESH&MINTY TP 1X100ML	12	19.5	1.9	50	6	132	50	4	93	50	4	93
700362043	ULTRA COREGA CR S/SABOR 20G EXP	48	20.4	1.7	33	5	117	33	3	76	33	3	76
60P089	PANADOL EFF TAB 500MG 24_FE	96	22.5	8.7	6	4	105	6	3	83	6	4	105
6000000130001	SENSODYNE REPAIR & PROTECT TP 1X100G	12	17.5	1.2	48	6	120	48	4	85	48	5	103
6000000129041	SENSODYNE RAPID RELIEF TP 1X100G	12	17.2	1.2	45	6	118	45	4	84	45	5	101
700362041	ULTRA COREGA CR MENTA 40G EXP	24	14.6	1.4	33	7	117	33	4	73	33	6	103
532032	LAMISL CREAM 1% 1X15G_EC_FE	50	13.8	1.5			15	22	5	84	22	5	84
6000000106510	AQUAFRESH KIDS TOOTH PASTE 1X75ML	12	17.5	1.4			15	45	4	85	45	4	85
6000000122861	SENSODYNE SENS& GUM TP 1X100G	12	17.5	1.2	45	6	120	45	4	85	45	4	85
0679527	SENSODYNE DEEP CLEAN TP 1X90G_EXP	60	27.5	6.6			15	36	3	98	36	3	98
700362040	ULTRA COREGA CR MENTA 20G EXP	48	20.4	1.7	33	5	117	33	3	76	33	4	97
6000000104527	SENS REP& PROT WHITING 100G	12	17.6	1.5			15	45	4	85	45	4	85
0679533	SENSODYNE GENTLE WHITENING X90GR [EXP]	60	20.4	6.6			15	36	3	76	36	3	76
6000000138163	SENSODYNE R&P W TG TP 1X100G (12) [EXP]	12	18	2.0			15	39	4	87	39	4	87
6000000135996	SENSODYNE COMPLETE PROTWHT 90G [EXP]	12	20.5	1.4			15	52	3	77	52	3	77
0676627	SENSODYNE MULTI PROTECTION 90G X1_EXP	12	20.3	1.4	52	5	117	52	3	76	52	4	96
6000000132053	SENSODYNE DEEP CLEAN TB SOFT 1X1 RP	180	42	0.4			15	7	2	99	7	2	99
6000000132598	AQUAFRESH COMPLETE CARE WH TP 1X100ML	12	19.5	2.1			15	52	4	93	52	4	93
200151346	PANADOL TAB 500MG X 104 FE	30	26.3	4.4	4	5	147	4	3	94	4	3	94
6000000132052	AQUAFRESH KIDS TB BIG TEETH (1) RP	12	42	0.4			15	7	2	99	7	2	99
531425	LAMISL SPRAY 1% CPO 30ML FE	189	33.2	10.0			15	10	2	81	10	2	81
6000000125000	VOLTAREN TOPICAL GEL 1.16% 1X30G_FE	50	14.5	2.4			15	24	5	88	24	5	88
6000000132054	SENSODYNE MULTICARE TB MEDIUM 1X1 RP	180	42	0.4			15	7	2	99	7	2	99
6000000132905	SCOTT'S EMULSION ORANGE 1X200ML	24	19	5.9			15	20	3	72	20	3	72
6000000125871	AQUAFRESH TOOTH PASTE 1X50ML	12	15.8	1.0			15	70	5	94	70	5	94
6000000125012	VOLTAREN GEL 1.16 % 1X100G_FE	36	18.5	5.1			15	10	4	89	10	4	89
6000000132912	SCOTT'S EMULSION CHERRY 1X200ML	24	19	5.9			15	20	3	72	20	3	72
6000000132913	SCOTT'S EMULSION ORANGE 1X400ML	12	21.5	5.6			15	24	3	80	24	3	80
200151332	PANADOL CHILDREN CHEW TAB 80MG X100 FE	50	23.9	4.7	8	4	111	8	2	63	8	2	63
6000000132911	SCOTT'S EMULSION CHERRY 1X400ML	12	21.5	5.6			15	24	3	80	24	3	80
6000000137794	SENSODYNE REP&PRO TP ULTRANOVA 100G [EXP]	12	18	1.5			15	39	4	87	39	4	87
6000000201873	SENSODYNE COMP PROT WHITEN TP 1X90G EXP	12	20	1.0			15	52	3	75	52	3	75
6000000132028	AQUAFRESH KIDS LITTLE TEETH TB RP	12	42	0.4			15	7	2	99	7	2	99
6000000138159	AQUAFRESH LITTLE TEETH TB SOFT 12X1X1 RP	108	40.2	5.0			15	7	2	95	7	2	95
6000000124988	VOLTAREN GEL 1.16 % 1X 60G_FE	42	18	3.8			15	11	4	87	11	4	87
6000000136167	AQUAFRESH LITTLE TEETH TP 12X50ML	12	15.8	1.0			15	70	4	78	70	4	78

Nota. Hentari (2024)

Anexo 21:

Figura 31

Toma De Tiempos De Ingreso De Productos (En Segundos)

Material	Material Description	Und. MP	Alto Ca.á cm	Peso Ca.á kg	DESPACHO			Nuevo Despacho HOFARM			
					Ti	Hi	H cm	Ti	Hi	H cm	Unidades en pallet
6000000202356	PANADOL CHILDREN S/RUP 32MG/ML 1X60ML	84	2.4	8.8	12	5	135	12	5	136	5,040
6000000125709	PANADOL CHILDREN DROPS 100MG/ML 1X15ML	40	12.2	1.7	12	6	88	12	10	140	4,800
6000000114172	PANADOL C+F TAB 500/5/2MG X104 PE	30	26.5	4.7	4	5	148	4	5	150	600
200073028	PANADOL FORTE TAB 500/65MG X52 PE	32	29.5	3.1	8	4	133	8	5	150	1,280
700362045	ULTRA COREGA CR 9/SABOR 40G EXP	24	14.6	1.4	33	5	88	33	7	136	5,544
6000000126168	AQUAFRESH FRESH-MINTY TP 3X100ML	18	25.8	8.4	12	5	144	12	5	148	1,080
6000000122896	AQUAFRESH FRESH-MINTY TP 1X100ML	12	19.5	1.9	50	4	93	50	6	138	3,600
700362043	ULTRA COREGA CR 9/SABOR 20G EXP	48	20.4	1.7	33	3	76	33	5	140	7,920
60F089	PANADOL EFF TAB 500MG 24 PE	96	22.5	8.7	6	4	105	6	5	130	2,880
6000000130001	SENSODYNE REPAIR & PROTECT TP 1X100G	12	17.5	1.2	48	5	103	45	6	125	3,240
6000000129041	SENSODYNE RAPID RELIEF TP 1X100G	12	17.2	1.2	45	5	101	45	6	125	3,240
700362041	ULTRA COREGA CR MENTA 40G EXP	24	14.6	1.4	33	6	103	33	7	136	5,544
532032	LAMISIL CREAM 1% 1X15G_EC-PE	50	13.8	1.5	22	5	84	22	8	150	8,900
6000000106510	AQUAFRESH KIDS TOOTHPASTE 1X75ML	12	17.5	1.4	45	4	85	45	6	125	3,240
6000000122851	SENSODYNE SENS & GUM TP 1X100G	12	17.5	1.2	45	4	85	45	6	125	3,240
0679527	SENSODYNE DEEP CLEAN TP 1X90G_EXP	60	27.5	6.6	36	3	98	36	5	150	10,604
700362040	ULTRA COREGA CR MENTA 20G EXP	48	20.4	1.7	33	4	97	33	5	140	7,920
6000000104527	SENS REP&PROT WHITNG 100G	12	17.6	1.5	45	4	85	45	6	125	3,240
0679533	SENSODYNE GENTLE WHITENING X90GR [EXP]	60	20.4	6.6	36	3	76	36	5	120	10,800
6000000138163	SENSODYNE R&P WTG TP 1X100G (12)[EXP]	12	18	2.0	39	4	87	39	6	130	2,808
6000000135996	SENSODYNE COMPLETE PROT-WHIT 90G [EXP]	12	20.5	1.4	52	3	77	52	5	125	3,120
0676627	SENSODYNE MULTI PROTECTION 90G X1_EXP	12	20.3	1.4	52	4	96	52	5	120	3,120
6000000132053	SENSODYNE DEEP CLEAN TB SOFT 1X1 RP	180	42	0.4	7	2	99	7	3	140	3,780
6000000132598	AQUAFRESH COMPLETE CARE WH TP 1X100ML	12	19.5	2.1	52	4	93	52	5	138	3,120
200151346	PANADOL TAB 500MG X 104 PE	30	26.3	4.4	4	3	94	4	5	150	600
6000000132052	AQUAFRESH KIDS TB BIG TEETH_(1) RP	12	42	0.4	7	2	99	7	3	140	252
531425	LAMISIL SPRAY 1% CPO 30ML PE	188	33.2	10.0	10	2	81	10	3	120	5,670
6000000125000	VOLTAREN TOPICAL GEL 1.16% 1X30G_PE	50	14.5	2.4	24	5	88	17	7	135	5,950
6000000132054	SENSODYNE MULTI CARE TB MEDIUM 1X1 RP	180	42	0.4	7	2	99	7	3	140	3,780
6000000132905	SCOTT'S EMULSION ORANGE 1X200ML	24	19	5.9	20	3	72	20	5	120	2,400
6000000125871	AQUAFRESH TOOTHPASTE 1X50ML	12	15.8	1.0	70	5	94	70	7	130	5,880
6000000125012	VOLTAREN GEL 1.16 % 1X100G_PE	36	18.5	5.1	10	4	89	10	6	150	2,160
6000000132912	SCOTT'S EMULSION CHERRY 1X200ML	24	19	5.9	20	3	72	20	5	120	2,400
6000000132913	SCOTT'S EMULSION ORANGE 1X400ML	12	21.5	5.6	24	3	80	24	5	125	1,440
200151332	PANADOL CHILDREN CHEW TAB 80MG X100 PE	50	23.9	4.7	8	2	63	8	5	138	2,000
6000000132911	SCOTT'S EMULSION CHERRY 1X400ML	12	21.5	5.6	24	3	80	24	5	125	1,440
6000000137794	SENSODYNE REF&PRO TP ULTRANOVA 100G[EXP]	12	18	1.5	39	4	87	39	6	130	2,808
6000000201873	SENSODYNE COMP PROT WHITEN TP 1X90G EXP	12	20	1.0	52	3	75	52	5	125	3,120
6000000132028	AQUAFRESH KIDSLITTLE TEETH TB RP	12	42	0.4	7	2	99	7	3	140	252
6000000138159	AQUAFRESH LITTLE TEETH TB SOFT 12X1X1 RP	108	40.2	5.0	7	2	95	7	3	150	2,268
6000000124988	VOLTAREN GEL 1.16 % 1X 60G_PE	42	18	3.8	11	4	87	12	6	150	3,024
6000000136167	AQUAFRESH LITTLE TEETH TP 12X50ML	12	15.8	1.0	70	4	78	70	7	130	5,880

Nota. Hentari (2024)

0	Llegada del container y estacionars e en rampa (seg)	900	780	600	600	600	348 0
1	Verificació n y registro del container (seg)	1,500	720	696	636	1836	538 8
2	Descarga de pallet origen en patio de maniobras (por pallet) (seg)	67.4	74.6	38.7	51	98.4	330
3	Traslado del pallet origen a zona de recepción	84.9	71.5	30.7	34	34	255

	(por pallet) (seg)						
4	Desembalar fill O cartón de pallet de origen (por pallet) (seg)	91.7	22.5	95.7	135	25	370
5	Re paletizar pallet origen + 1 era Revisión y separación chancada en paralelo + embalar fill al nuevo pallet (por	135.2	707.75	209.2	139	1272. 6	246 4

	pallet) (seg)						
6	Etiquetado H. Bond + Traslado pallet hacia cabecera del rack (por pallet) (seg)	129.3	94	136.1	116	60	535
	Tiempo total Recepción (en minutos)	111	234	90	408	41	148
7	2da revisión de condición de corrugados y conteo unidades	150	315	150	150	150	916

	(por pallet) (seg)						
8	Llenar formato de ingreso de importación + documentación QA (seg)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	600 0
9	Segregación de las 3 Etiquetas LPN matriz (chancadas + buenas + Contramuestras) + Ingreso con RFI (por pallet) (seg)	98	98	98	98	98	488

	10	Trasladar y elevar pallets a zona de cuarentena (por pallet) (seg)	142	142	142	142	142	710
		Tiempo total Almacena miento (en minutos)	130	148	91	520	65	214
Cantidad	1	Unidades preparadas	20,480	49,368	30,336	240,576	44,352	385112
	2	Corrugados	640	4,320	336	2,864	1,848	10008
	3	N° de Pallets de origen (Es diferente pallets de	20	16	14	80	8	138

		almacenamiento)						
		Profundidad						38.48
Productividad	1	Unidades producidas por HH	NA	NA	NA	NA	NA	108 126
	2	Corrugados producidos por HH	NA	NA	NA	NA	NA	281 0
	3	N° de Pallets producidos por HH Recepción	11	4	9	12	12	48
	4	N° de Pallets producidos por HH Almacenamiento	9	6	9	9	7	1.5

Nota. Hentari (2024)

Anexo 25:

Figura 34

Factura Posterior Del Cambio En El Proceso

CARGO

GO YFON®
Teel forster
VIVE LONGER®

Av. Jorge Basadre 347, Piso 5
Oficina 05W-108
San Bartolomé - Lima - Perú

RUC N° 20607649937
Factura Electrónica
N° F030-003735

Beneficiario: SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
CAL. MORELLI 1802, 181 927, PE
SAN BARTOLÓMA LIMA

Destinatario: SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.
Av. A 101 Punta Negra Int. KM 45.5
San Bartolomé - Lima
San Bartolomé - Lima - Perú
LIMA
PE

LIMA PE
RUC 20100718978

Fecha de emisión	Fecha de vencimiento	Código cliente	Orden de compra	Condiciones de venta	DOC. SAP
23/02/2024	23/02/2024	1100672745	10354515	90 días fecha futura	680911772

N°	Código	Descripción	Lote	Vencimiento	Cantidad	Unidad de Medida	Valor Unitario	Presio Unitario	Valor de venta
1	8000000126041	SENSODYNE RAPIDO ALIVIO TP X100	AV2R	18/02/2024	- 192	EA		17.88	
2	8000000137794	SOY REPARA Y PROTEGE X1000 TP	047R	17/02/2024	- 300	EA		17.54	
3	8000000138163	AOLIA FRESH AGOS TB 600 TEETH	2611220R	18/11/2027	- 338	EA		7.96	
4	8000000138163	AOLIA FRESH BIG TOOTH TP 1X75ML	3094000R	04/02/2026	- 304	EA		7.80	
5	8000000132494	AOLIA FRESH COMPLETE CARE WHIT TPX100ML	3112300R	22/09/2023	- 386	EA		7.72	
6	8000000132494	SENSODYNE MULTICARE TB MEDIUM 0X1 3P	1696200R	18/04/2026	- 184	EA		12.82	
7	0019527	SENSODYNE LIMPIEZA PROFUNDA	024R	26/04/2024	- 790	EA		13.44	
8	8000000132029	SENSODYNE LIMPIEZA PROFUNDA TB 021	1408200R	13/04/2024	- 338	EA		15.83	
9	8000000122801	SENSODYNE SENSIBLIND & SENSITA TP 100g	879C	21/04/2025	- 168	EA		18.54	
10	8000000138173	SENSODYNE COMP PROT WHITEN TP X1000 EXP	848C	14/06/2026	- 336	EA		15.54	
11	8000000138163	SOY REPARA Y PROTEGE B X1000 TP	198R	30/02/2023	- 254	EA		16.90	

Origen: AV. LOS HEREDIALES 240
ATE - Lima - Perú

Destino: Av. A 101 Punta Negra Int. KM 45.5
San Bartolomé - Lima
San Bartolomé - Lima - Perú
LIMA
PE

Información de transporte: TDP0114048 3M1 CLIMATIZADO S.A.C.

OSK CONSUMERS HEALTHCARE PERU S.R.L.
29 FEB. 2024
ALMACEN ROSARIO
DESPACHADO

Op. Origen	Op. Exoneración	Op. Incentivos	Op. Gravada	IGV	IMPORTE TOTAL

Representación gráfica de la Factura Electrónica emitida en www.sunat.gob.pe
Unidad de Emisión: SUT
Código nacional de identificación: 041601000001 | Web: www.sunat.gob.pe

Fecha de impresión: 23/02/2024 11:02:23 | Página 1 de 1

14/2/24

Anexo 27:

Figura

Flujograma Propuesto Del Proceso De Recepción & Almacenamiento De Pedidos – To Be

