

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS
DEL ÁREA DE IMPORTACIONES EN UNA
EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS
FARMACÉUTICOS”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniera Industrial

Autor:

Rosa Daniela Victoria Olivos Quiroz

Asesor:

Ing. Mg. Lucia Maribel Bautista Zúñiga

Lima - Perú

2020



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todas aquellas personas con el espíritu de lucha constante en alcanzar sus metas profesionales. A ellas mi admiración y deseo que puedan transmitir su llama a las futuras generaciones.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios por ser mi impulso para la culminación del presente trabajo.

Agradezco a mi familia por darme ánimos y empujarme a cumplir mis metas.

Un agradecimiento especial a mi asesora Ing. Mg. Lucia Maribel Bautista Zuñiga por su guía, paciencia y comprensión en todo el proceso de ejecución del presente trabajo.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE DE ECUACIONES	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas del Mercado Farmacéutico Mundial.	9
Tabla 2. Principales Laboratorios a Nivel Mundial 2011.	10
Tabla 3. Ranking de ventas al cierre del 2018 de los laboratorios farmacéuticos en el país.	13
Tabla 4. Porcentaje de participación en valores de venta del año 2019, de las diferentes líneas de negocio.	15
Tabla 5. Rutas aéreas con mayor porcentaje (%) de daño por cargas importadas.	43
Tabla 6. Pérdidas económicas aproximadas del año 2019, por daños en cargas importadas	44

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Mercado de medicamentos en millones de dólares de venta en el Perú, en el año 2015	11
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional global de la empresa importadora de productos farmacéuticos.	13
<i>Figura 3.</i> Estructura organizacional local de la empresa importadora de productos farmacéuticos	14
<i>Figura 4.</i> Objetivos y metas de la logística	20
<i>Figura 5.</i> Incoterms 2020	21
<i>Figura 6.</i> Estructura del sistema logístico	23
<i>Figura 7.</i> Acta de inventario de Talma	27
<i>Figura 8.</i> Reporte Previo Talma donde se evidencian los daños en la carga importada	29
<i>Figura 9.</i> Reporte Previo Talma donde se evidencian los daños en la carga importada	30
<i>Figura 10.</i> Línea de tiempo de Liberación de productos importados dañados	33
<i>Figura 11.</i> Flujograma de procesos	34
<i>Figura 12.</i> Ejemplo de Reporte de Finanzas de los gastos generados por daños en la carga importada	37
<i>Figura 13.</i> Diagrama de Ishikawa de los problemas operativos de la empresa importadora de productos farmacéuticos	39
<i>Figura 14.</i> Diferenciación de los empaques primarios, secundarios y	

terciarios en la industria farmacéutica	41
<i>Figura 15.</i> Diagrama de rutas de revisión de los agentes aduaneros en las distintas fases del transporte de los productos importados	42
<i>Figura 16.</i> Diagrama de Pareto para determinación del 80% de causas a solucionar para disminuir las pérdidas económicas por daños en importaciones	46
<i>Figura 17.</i> Diagrama de Gantt para la implementación de las propuestas aprobadas	52
<i>Figura 18.</i> Ficha de evaluación de indicadores	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se centró en mejorar los procesos operativos del área de importaciones en una empresa importadora de productos farmacéuticos. El problema central se basó en la cantidad de cargas de medicamentos importadas con daños, generando pérdidas económicas en la empresa ya sea por procesos de reacondicionado de los productos o por destrucción y baja de los mismos. Las herramientas usadas fueron líneas de tiempo, flujogramas de procesos, Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto; siendo este último el que definió las causales principales a ser abordadas para la consecuente reducción de las cargas dañadas y su correlativo en pérdidas económicas.

El cambio en las rutas aéreas de interconexión y el soporte integral del agente de aduanas en las mismas mejoró considerablemente los indicadores propuestos, superando las metas de trazadas. En el primer mes de evaluación se obtuvo una reducción del 55% de la carga dañada, importada por mes.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria farmacéutica a nivel mundial no sólo ha centralizado sus esfuerzos en la dotación masiva de medicamentos a través de los diferentes canales de distribución; sino que además han empezado a utilizar gran parte de sus recursos en investigar, desarrollar e innovar nuevas moléculas. Según Evaluate (2018) citado por Aquije, R *et al* (2019) en su tesis “Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica” refiere que la industria farmacéutica ha invertido en la última década US\$1,412 miles de millones en el desarrollo de nuevas moléculas. Además, refiere que en el año 2017 llegó a invertir hasta US\$2,600 millones por nueva molécula investigada. En la misma investigación también se indica que en el año 2018 el mercado farmacéutico mundial representó US\$830 mil millones y se proyecta que para el año 2024 esta cifra crezca hasta alcanzar alrededor de US\$1,204 billones.

En la investigación realizada por Business Monitor International (2012), citada por Asto, L *et al* (2013) los 5 mercados más grandes de medicamentos a nivel mundial son Estados Unidos, Japón, China, Alemania y Francia; siendo en los mismos donde las más grandes empresas farmacéuticas tienen sus sedes. En la tabla 1, tomada de la misma investigación, se observa los 15 países más representativos en ventas en relación al mercado farmacéutico mundial entre los años 2010 y 2011.

Por otro lado, en la tabla 2 se detalla los principales laboratorios a nivel mundial en el año 2011, según su participación en el mercado. Nótese que los mismos se concentran

en Estados Unidos y la Unión Europea (Association of the British Pharmaceutical Industry (ABPI), 2012 citada por Asto, L *et al* (2013)).

Tabla 1

Ventas del Mercado Farmacéutico Mundial

País	2010	2011	Crecimiento %
1 United States	333.50	346.30	3.8%
2 Japan	108.29	127.08	17.4%
3 China	52.35	66.86	27.7%
4 Germany	51.97	54.68	5.2%
5 France	47.50	48.66	2.4%
6 United Kingdom	36.18	38.33	5.9%
7 Italy	31.20	31.68	1.5%
8 Brazil	27.01	28.72	6.3%
9 Spain	28.23	28.01	-0.8%
10 Canada	25.15	26.06	3.6%
11 Russia	17.94	20.65	15.1%
12 India	13.83	15.64	13.1%
13 South Korea	13.32	14.79	11.1%
14 Australia	11.40	13.27	16.4%
15 Mexico	11.78	12.98	10.2%

Nota: Valores en miles de millones de dólares. Tomado de BMI Comparative Data por Business Monitor International (BMI), 2012c. Obtenido de la tesis Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica Peruana, 2013.

Tabla 2

Principales Laboratorios a Nivel Mundial 2011

Corporación	País	Crecimiento (%)	Participación de mercado (%)
1. Pfizer	USA	-1	6.6
2. Novartis	Suiza	10	6.0
3. Merck & Co.	USA	7	4.7
4. Sanofi	Francia	3	4.6
5. Astrazeneca	Inglaterra	3	4.3
6. Roche	Suiza	6	4.0
7. GlaxoSmithKline	Inglaterra	1	4.0
8. Johnson & Johnson	USA	0	3.2
9. Abbott	USA	7	3.0
10. Teva	Israel	-2	2.8
11. Lilly	USA	7	2.8
12. Takeda	Japón	6	2.1
13. Bristol-Myers Squibb	USA	10	1.9
14. Bayer Schering Pharma	Alemania	4	1.9
15. Amgen	España	5	1.9

Nota: Tomado de “Top world pharmaceutical corporations”, por Association of the British Pharmaceutical Industry (ABPI), 2012. Obtenido de la tesis Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica Peruana, 2013.

En lo que respecta a las ventas en valores del mercado farmacéutico latinoamericano, según lo citado por Asto, L *et al* (2013), en los años 2010 y 2011 el Perú se ubicó en el puesto 7 de un ranking de 17 países, con una participación del 2%.

Por su parte las ventas en valores, en el mercado farmacéutico peruano se dividen en tres grandes grupos: Farmacias y boticas, Instituciones públicas y Clínicas, según lo investigado por Ugarte, O (2019). En la figura 1, se observa los porcentajes (%) en ventas alcanzados por dichos grupos en el año 2015.

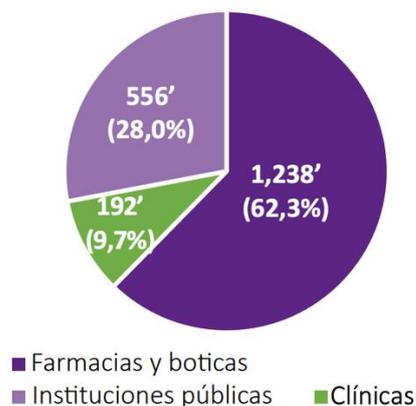


Figura 1. Mercado de medicamentos en millones de dólares de venta en el Perú, en el año 2015. Según Informe de la industria farmacéutica en Perú, IMS (2015) y citado por Ugarte, O (2019) en su investigación Estrategias para mejorar el acceso a medicamentos en el Perú.

En este contexto, la empresa importadora de productos farmacéuticos motivo del presente trabajo, inició sus operaciones el 01 de Junio del 2012 en la ciudad de Lima, Perú; siendo su actividad económica principal, según información detallada en la SUNAT (2020), la venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados. Según el informe de Recursos Humanos de la empresa importadora (2020), refiere que forma parte de un Group Holding de origen español, fundado en la ciudad de Barcelona (España) en el año 2003; siendo esta su casa matriz. Asimismo cuenta con filiales en Latinoamérica (Chile, Ecuador, Colombia, México, Brasil y Perú) , Estados Unidos (Miami) y Marruecos (Casablanca), además de tener presencia comercial en más de 40 países.

Sus principales competidores lo conforman 75 empresas de laboratorios farmacéuticos de las cuales sólo 10 son nacionales (IMS (2019) citado por Balbin, D *et al* (2020). La tabla 3 muestra el ranking de ventas al cierre del 2018, de los laboratorios farmacéuticos del país.

Tabla 3

Ranking de ventas al cierre del 2018 de los laboratorios farmacéuticos en el país

Laboratorios	Ventas 2018 (miles de US \$)	Participación
Medifarma	67,610	6,67%
Mead Johnson Nutrition	54,064	5.33%
Farminustria	48,070	4.74%
Teva	42,466	4.19%
Merck	39,234	3.87%
Roemmers	37,992	3.75%
Hersil	34,223	3.37%
Bagó	33,406	3.29%
GSK Consumer Health	29,521	2.91%
Abbott	29,129	2.87%
Otros	598,506	59.01%
Total	1,014,221	100.00%

Nota: Tomado de IMS 2019 Obtenido de la tesis La concentración en el sector farmacéutico peruano y su impacto económico, 2020.

Según información recopilada del informe de Recursos Humanos de la empresa importadora (2020), la estructura organizacional a nivel global y local, viene dada según el detalle de las figuras 2 y 3 respectivamente.

En la figura 2 se observa la conformación del Group Holding empezando por las cabezas sociatarias; es decir los 3 socios fundadores, para continuar con las diferentes

unidades de negocio del Grupo A y Grupo B, además de la planta de producción que abastece requerimientos de la propia empresa global como de clientes en el sector farma. Asimismo, el Group Holding cuenta con negocios anexos que también son considerados como piezas fundamentales dentro del consorcio empresarial.

En la figura 3, se detalla la estructura local de la empresa importadora de productos farmacéuticos empezando por el liderazgo del Country Manager, cabeza de la filial, para luego pasar a las áreas líderes en la sucesión de mando como son: Gerente de Distrito, Key Account Manager, Finance & RRHH y Director Técnico. Finalmente, las posiciones secundarias: Representantes médicos, KAR (Key Account Representative), Representante de ventas, Analista comercial, Jefe de Marketing, Asistente contable, Logística – Facturación Administrativo y Asistente QF; dan soporte a las cabezas antes citadas.

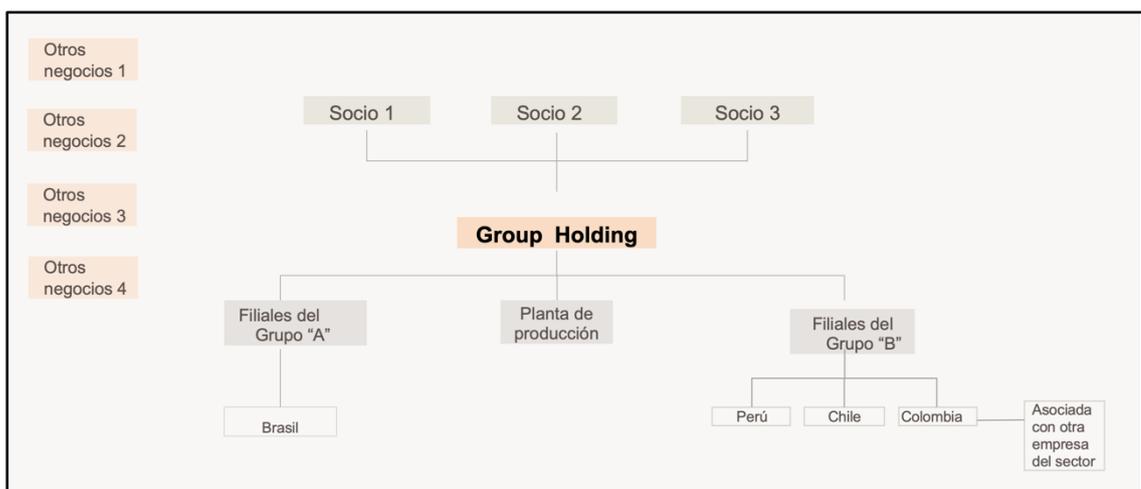


Figura 2. Estructura organizacional global de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

Elaboración propia.

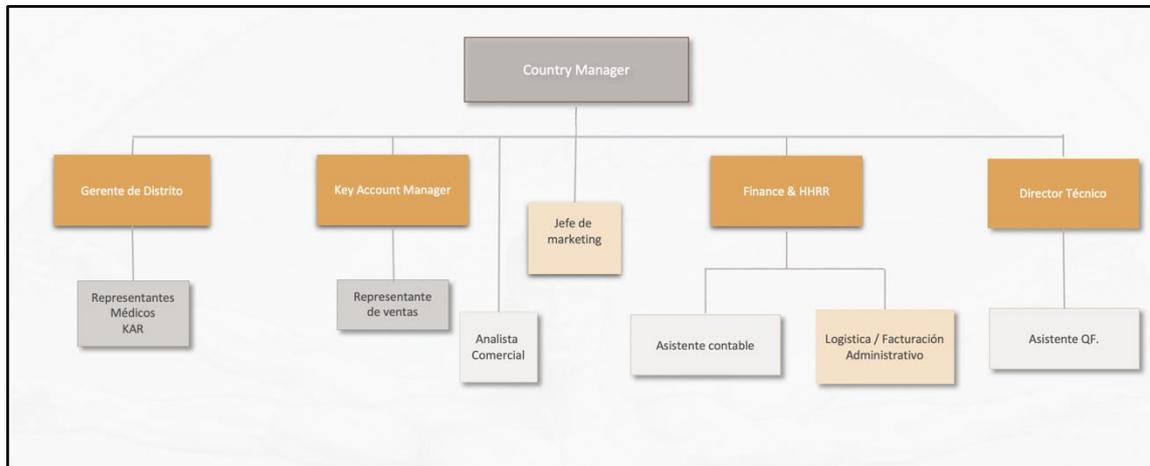


Figura 3. Estructura organizacional local de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

Elaboración propia.

La empresa importadora de productos farmacéuticos expende medicamentos genéricos de marca con bioequivalencia en vivo y en vitro, lo que significa que es intercambiable con el producto innovador (Huayanay-Falconí, L (2012)). El producto innovador es aquel que salió primero al mercado y ganó la patente por 20 años (Huayanay-Falconí, L (2012)).

Entre las áreas terapéuticas o líneas de negocio en las que se centra se encuentran:

Sistema nervioso central (SNC), Cardiovascular, Oncología, Infectología, Over the counter (OTC) esta última de venta libre es decir sin prescripción médica y Urología (Informe de ventas, 2019).

En la tabla 4 se muestra el porcentaje de participación en valores de venta del año 2019 de las diferentes líneas de negocio, encabezando la lista SNC (61%), seguido de Cardiovascular (14%), Oncología (14%), Infectología (8%), OTC (2%) y Urología (1%) (Informe de ventas, 2019).

Tabla 4

Porcentaje de participación en valores de venta del año 2019, de las diferentes líneas de negocio

Línea de negocio	Ventas 2019 (S/)	Participación
SNC	4,328,555	61%
Cardiovascular	1,023,739	14%
Oncología	963,638	14%
Infectología	538,990	8%
OTC	176,229	2%
Urología	58,919	1%
Total	7,090,070	100.00%

Nota: Tomado del Informe de ventas 2019. Elaboración propia.

Entre sus principales clientes figuran: En el sector retail las cadenas de farmacias como Droguería Inretail Pharma, Boticas y Salud y las distribuidoras Droguería Alfaro y Representaciones Deco; en el sector institucional privado el Grupo Auna y Sanna; y en el sector institucional público Minsa, Essalud y los Institutos armados (Informe de ventas , 2020).

Los principales proveedores de medicamentos, que comercializa la empresa importadora de productos farmacéuticos son: J. Uriach y Compañía, S.A.(España), SAG Manufacturing (España), Pharmathen International S.A. (Grecia), Atlantic Pharma-Producoes Farmaceuticas, S.A (Portugal), Laboratorios Lesvi S. L. (España) y Gland Pharma Limited- India (Informe de Regulario y Calidad, 2020).

La empresa importadora de productos farmacéuticos, alineada con la cultura de su casa matriz, tiene como lema la frase “Creer en la vida” la cual se creó pensando en todas aquellas personas que están afrontando problemas de salud y que necesitan un mensaje de esperanza ante los difíciles momentos que atraviesan. Su misión es brindar medicamentos de calidad a bajos precios y su visión está referida a convertirse en una empresa globalizada y especializada, aportando mejoras en los productos que comercializa (Informe de Recursos Humanos, 2020). Asimismo, los valores que definen el espíritu y la cultura de la empresa importadora de productos farmacéuticos, acorde con su casa matriz, vinculan el desafío, la energía, la conexión, la creatividad y la adaptabilidad como pilares que caracteriza a todo su grupo humano (Informe de Recursos Humanos, 2020).

Desde el año 2019, la empresa importadora de productos farmacéuticos ha presentado problemas operativos en los medicamentos importados, referidos específicamente a problemas logísticos por carga dañada, producto de varios factores los cuales son motivo del presente trabajo:

- a. **Defectos de fabricación:** Relacionados con problemas en el material de empaque primario por ejemplo: nidos hundidos de los blisters que contienen los medicamentos, y empaques secundario, por ejemplo: solapas levantadas de las cajas; así como impresiones defectuosas de las fechas de caducidad. Del total de reclamos realizados, los reclamos a proveedores (fabricantes) representan el 21%.
- b. **Rutas de transporte deficientes hasta punto de destino:** Se ha detectado que las rutas que tienen como conexiones los aeropuertos de las ciudades de

Amsterdam (Capital de Países Bajos) y París -Charles de Gaulle “CDG” (Francia) son las que presentan mayor cantidad de reclamos en destino, por cargas dañadas. Del total de reclamos realizados, los reclamos por daños de la carga en transporte representan el 79%.

- c. Falta de personal aduanero que indique el estatus de la carga antes del embarque a destino:** Al tener rutas de transporte ineficientes, es necesario contar con personal aduanero, es decir personal del operador logístico contratado, que tenga alianzas estratégicas en los puntos o rutas de interconexión para que ello sirva de ayuda y soporte a las reclamaciones en el transporte. Se evidenció que no se está consiguiendo los reportes que pudieran enviar este personal aduanero, debido a que no hay una cláusula que lo estipule contractualmente.

En alcance de lo manifestado, la carga dañada genera en la empresa costes adicionales al proceso de importación, entre los que no sólo destacan las horas hombre del personal; sino también el asumir la pérdida total del activo si éste no pudiese ser reacondicionado para su venta y las pérdidas por ventas no realizadas debido a producto no comercializado a sus clientes. En el caso en que la empresa importadora de productos farmacéuticos requiera reacondicionar los medicamentos, ésta debe asumir los gastos por compra de materiales de empaque y el proceso de reacondicionado.

Debido a estos factores que afectan la llegada de la carga es de suma importancia realizar una mejora en los procesos operativos del área de importaciones de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

En lo analizado por De La Cruz, C (2019) en su tesis *Propuesta de cadena logística eficiente para la importación por vía aérea de productos sensibles desde Estados Unidos* refiere las distintas falencias logísticas que se encuentran a lo largo del transporte aéreo de las vacunas hasta su llegada a destino; las mismas que están relacionadas a pérdidas económicas por contaminación en los terminales aeroportuarios y por una inadecuada manipulación debido a que tanto los transportistas como el personal que trabajan en los almacenes temporales de los aeropuertos no están capacitados para el adecuado tratamiento de carga farmacéutica. Asimismo Aspiazu, M y Medina, F (2014) en su tesis *Incidencias de los costos logísticos en la importación de productos perecibles amparadas bajo el régimen de desaduanamiento directo en el Ecuador* también refiere el impacto negativo en los costes de importación debido a los desfases de tiempo en el retiro de la carga desde al almacén de tránsito en aduanas hasta el almacén de destino; puesto que al ser el desaduanaje directo un sistema recientemente implementado para retiro de aduanas en menor tiempo, el personal aduanero no está aún debidamente capacitado ni entrenado para el procesamiento de la información con la nueva celeridad; aunado al hecho de que carecen de conocimiento para dar a la carga perecible el tratamiento diferenciado que necesita al momento de desaduanar.

Por otro lado Lucio, M y Matamoros, F (2018) en su tesis *Incidencias de los costos de importaciones en los procesos logísticos en la empresa Tecnovias S.A.* establecen la necesidad de la creación de un departamento de importaciones integrado por

profesionales capacitados y con protocolos y manuales bien definidos que permitan disminuir costes por tercerización de los procesos de importación y servicios ineficientes.

En la misma línea de investigación, Mendoza, J y Sandoval, A (2018) en su tesis *Análisis del proceso logístico de importación de insumos médicos en la empresa VEIMPEX S.A* indican la importancia de que las empresas le presten los suficientes recursos a los departamentos de logística, preocupándose por toda la cadena de valor que involucra este departamento, que va desde el mantenimiento preventivo de las unidades de transporte hasta la correcta capacitación y entrenamiento a su personal. Mendoza, J y Sandoval, A (2018) también coinciden con Lucio, M y Matamoros, F (2018) en que es necesario la elaboración de un Manual de procedimientos que permita guiar al personal en la secuencia de ejecución de funciones y actividades que deben realizar para que el proceso logístico funcione adecuadamente.

2.2 Fundamentación teórica

Según Castellanos, A (2015) en su libro *Logística comercial internacional* define logística como una parte de la cadena de suministros (Supply Chain) que establece el éxito o el fracaso de la operativa de una empresa; ya que si sus procesos no son realizados eficientemente desde el origen hasta el punto de destino, la satisfacción del cliente se ve comprometida y por ende la venta de los productos o servicios en general. Los procesos que tienen la mayor relevancia están referidos con la gestión de materiales, el sistema de flujo de materiales y la distribución física; siendo el primero

y el último factor importantes para la explicación de la problemática del presente trabajo.

Castellanos, A (2015) también hace hincapié que el manejo de una adecuada logística además de tener como objetivo la satisfacción del cliente, también debe velar porque los recursos tanto humanos y financieros de las empresas vayan acorde con su operativa. Ello lo establece como una simbiosis de servicio – costo – calidad.

En la figura 4 Castellanos, A (2015) establece los objetivos y metas del proceso logístico desde el producto adecuado a ser distribuido, pasando por los tiempos de entrega adecuados en el punto de destino, el impacto mínimo en el costo por proceso; para finalmente terminar la consecución de objetivos en los adecuados niveles de inventario que se deben mantener, que reflejen el éxito de la cadena logística.

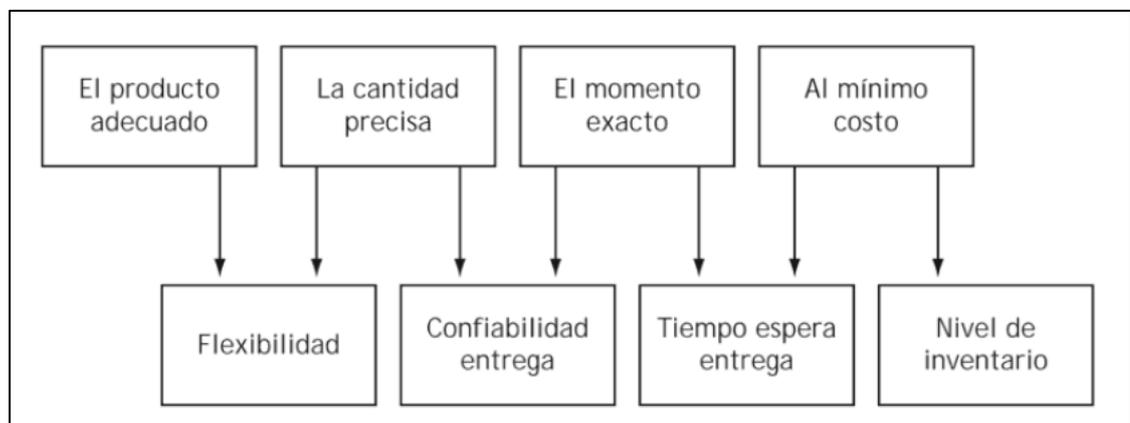


Figura 4. Objetivos y metas de la logística, tomado del libro *Logística comercial internacional*, Castellanos, A (2015), quién lo tomó de Lassagne Tanguy (2002).

Las empresas deben tener claro los costos logísticos y los incoterms que deberán asumir en el proceso de importación de los productos, hasta que la carga llegue a destino. Un mal costeo puede acarrear pérdidas importantes para la operación y por

ende dejar de ser competitivos ante el mercado puesto que el beneficio esperado no cubrirá los objetivos económicos trazados.

En la figura 5 se observan los incoterms vigentes en el presente 2020, indicando en cada uno de ellos los costos, riesgos y seguros que cubren tanto el comprador como el vendedor en cada caso en particular; desde que la carga sale del país de origen, se transporta hasta su llegada al país de destino (TIBA, 2020).

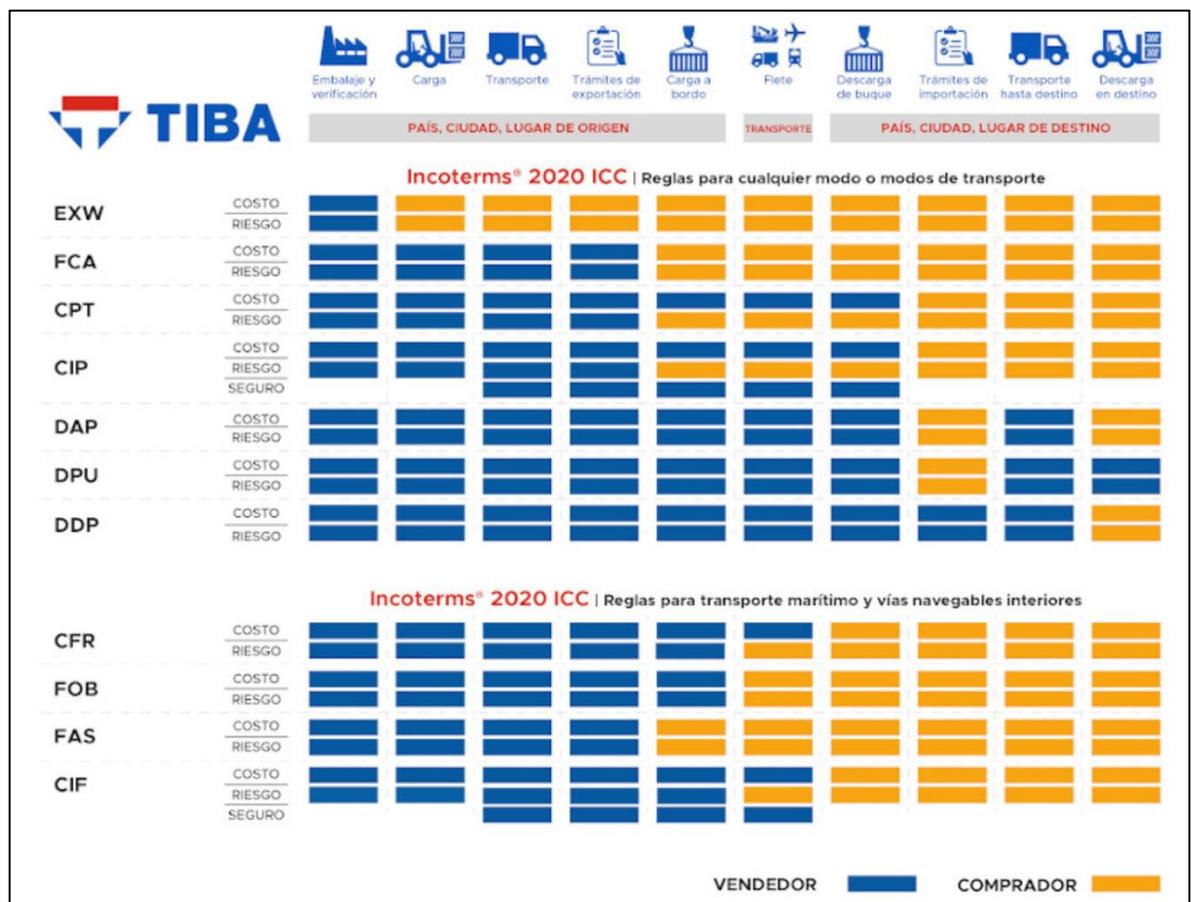


Figura 5. Incoterms 2020, tomado de la página web de Tiba Groups. (Tiba, (2020))

La logística relacionada a la importación de los productos debe tener en claro la estructura del sistema logístico (Castellanos, A (2015)), indicando claramente al

proveedor las cantidades y estableciendo los tiempos para que llegue a destino. De la misma forma debe estar involucrado en los materiales adecuados que deben conformar su pedido; de esta forma se evitará contratiempos en el embalaje. Adicional a ello es importante que se definan las mejores rutas, ya sea que se decida que la carga llegue de manera aérea o marítima a fin de optimizar costes de fletes. Todo lo antes citado debe tenerse en cuenta como un todo, al momento de decidir realizar una importación. Adicional a ello tal como lo indica Serrano, M (2019) en su libro *Optimización de la Cadena Logística* las empresas deben tener una correcta previsión de la demanda, es decir de lo que se solicitará al proveedor, para ello deben utilizar métodos estadísticos y programas informáticos que proporcionen datos certeros y con mínimo margen de error. Ello permitirá a su vez tener stocks más reales y disminuirá las pérdidas por destrucción de medicamentos. En líneas generales Serrano, M (2019) invita a las empresas y a sus áreas logísticas a realizar una reingeniería de sus procesos que les permita estar acorde con los escenarios dinámicos a nivel mundial.

En la figura 6 se detalla cada proceso involucrado en la estructura del sistema logístico, identificando desde la correcta previsión de la demanda hasta el servicio al cliente, después que la carga ha sido transportada al cliente destino ((Castellanos, A (2015)).

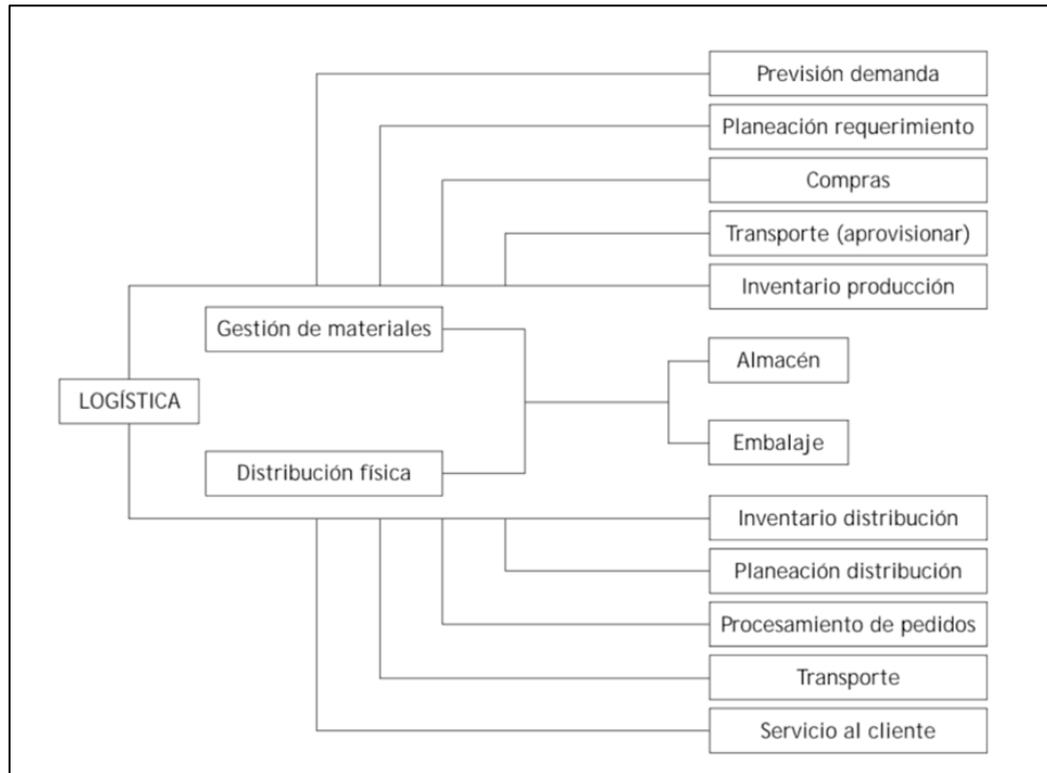


Figura 6. Estructura del sistema logístico, tomado del libro *Logística comercial internacional*, Castellanos, A (2015), quién lo tomó de Proexport (1999).

Con respecto a los problemas que se presentan en la cadena de suministro, Serrano, M (2019) en su libro *Optimización de la Cadena Logística* hace alusión a los errores tanto del personal humano como de las averías de las máquinas, que de acuerdo con su criticidad determinan las pérdidas para las empresas. Dichas pérdidas no sólo se traducen en cifras económicas sino también en pérdida del cliente. Por tanto, se deben detectar los errores y corregirlos en el menor tiempo posible; puesto que cada minuto que pasa y no se soluciona un problema en el área logística, se traduce en pérdidas de toda índole en los resultados de la operación de una empresa.

2.3 Limitaciones

Para la realización del presente trabajo de suficiencia profesional se tuvieron diversas limitantes que afectaron no sólo los tiempos de recopilación de data sino también los tiempos de ejecución del proyecto. Entre las limitaciones más importantes cito las siguientes:

- La confidencialidad de la información con respecto a los acuerdos realizados con los proveedores de la empresa importadora de productos farmacéuticos. Dicha data es de un valor trascendental porque permite evidenciar las responsabilidades exigibles a los proveedores en caso de daños de los productos y establecer si aplicaría una logística inversa; es decir retorno de la mercadería, si más del 50% del lote importado presenta daños de origen.
- La falta de comunicación directa con los proveedores involucrados en los daños de origen. Al ser la empresa importadora de productos farmacéuticos filial de un Group Holding, las operaciones directas con proveedores las realizan el área logística de la casa matriz; ello retrasa en tiempos los reclamos puesto que las prioridades de la filial no son prioridades para la casa matriz; dilatando los tiempos de ejecución de reclamos y por ende una solución tangible que permita evidenciar una mejora continua.
- La coyuntura Covid – 19 fue una limitante en la ejecución del presente trabajo de suficiencia profesional; puesto que se debieron realizar todas las propuestas de manera remota, extendiendo muchas veces los tiempos establecidos por proceso.

Aunado al hecho de que todos debieron acostumbrarse al uso de medios electrónicos como videollamadas para establecer reuniones y tomar acción en la ejecución.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA

Desde el mes de octubre del 2016 a la fecha, me he venido desarrollando profesionalmente en la empresa importadora de productos farmacéuticos; pasando desde Practicante adjunta de Gerencia general, Administradora Financiera y de Talento Humano hasta Jefe de Finanzas y de Recursos Humanos; desempeñándome en este último cargo desde el mes de Mayo del 2019 a la actualidad. Teniendo un nexo cercano y de supervisión con todas las actividades que conllevan un flujo y operativa logística.

Con relación a ello, se evidenció un problema tangible en el área de importaciones relacionado con la llegada de la carga a destino: El operador logístico local comunicaba de bultos (pallets) dañados en la importación a la asistente logístico-administrativa de la empresa importadora de productos farmacéuticos, enviando para tales fines como sustento el acta de inventario que previamente había sido derivada a ellos por el almacén de tránsito de las importaciones en Perú (Talma).

En la figura 7 se observa un ejemplo de acta de inventario proporcionada por Talma al operador logístico de la empresa importadora de productos farmacéuticos, dando la alerta de que de los 5 bultos que se encuentran en sus instalaciones, 2 presentan daños (abolladuras).


Callao, 05/04/2020 15:46

ACTA DE INVENTARIO N° 50503167

Manifiesto	Fecha Ingreso	Vuelo	Puerto	Guía Madre	Guía Hija
2020-01-8464	05/04/2020	7762	NLAMS	007444815945	007444815945

Base Legal

Conforme a lo establecido en el inciso b) del artículo 27°, inciso f) del artículo 31° y el artículo 102° de la Ley General de Aduanas aprobada por Decreto Legislativo N° 1053 y el artículo 138°, inciso d) del artículo 146° e inciso c) del artículo 147° de su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 010-2009-EF, en concordancia con los numerales 10 y 13 del literal A sección VII, del Procedimiento General Manifiesto de Carga DESPA-PG.09 que regulan la transmisión o registro del Inventario de la carga arribada en mala condición exterior o con medidas de seguridad violentadas (Anexo 6).

Total Bultos	Bultos mal estado	Peso Total	Peso mal estado
5	2	367.60	133.20

Descripción del Contenido

Contenido manifestado: DUTAS TAMSU

007444815945 Nro. Bultos 2

Grupo: 161959 1 TIPO DE BULTO: SKID(S)
 MATERIAL DEL ENVASE O EMBALAJE: CARTON
 TIPO DE DAÑO EXTERIOR: EMBALAJE ABOLLADO
 ACCION TOMADA: NO APERTURA DEL BULTO
 MOTIVO: POR SEGURIDAD A LA CARGA
 OBSERVACIONES: SKID ABOLLADO

Grupo: 161884 1 TIPO DE BULTO: OTROS
 OBSERVACIONES: SKID DE CARTON ABOLLADO



Martinair CARGO
 ENZO DIEGO VILLANUEVA CONDOR
 AGENTE DE CARGA - OHA
 DNI 42747800



Talma SERVICIOS AEROPORTUARIOS S.A.
 VANCA VANESSA PINEDO ROMAYNA
 TRANSMISIONES
 DNI 46088538

Transportista:

Deposito Temporal - 3507

Dueño / Consignatario:
Agente de Carga:

Nota: El Inventario de la carga arribada en mala condición exterior o con medidas de seguridad violentadas se encuentra referido al daño o deterioro que presente el envase o embalaje que sirve de acondicionamiento o continente exterior de las mercancías y no comprende la apertura de bultos o la revisión física de las mercancías de acuerdo con la normatividad aduanera vigente.

Figura 7. Acta de inventario de Talma, tomada de Reporte de importaciones (2020) de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

Tras lo manifestado en el Acta de inventario (Talma), los daños que se evidenciaban paraban el proceso de liberación de la mercadería puesto que se debía pedir la evidencia fotográfica al operador logístico local, en cuyo caso 1 personal de dicho operador debía ir a Talma y hacer el reporte fotográfico solicitado. Ello constituía de 1 a 2 días hábiles adicionales para la liberación de la carga desde el punto aduanero.

En la figura 8 y 9 se observa el Reporte Previo Talma, donde se evidencian los daños en la carga importada. Las abolladuras, roturas y demás están encerradas en círculos de color rojo.



Figura 9. Reporte Previo Talma donde se evidencian los daños en la carga importada, tomada de Reporte de importaciones (2020) de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

Una vez la carga era liberada de aduanas (5 días hábiles aproximadamente, adicionales a los días utilizados para la evidencia fotográfica) y transportada al almacén de empresa importadora de productos farmacéuticos, el área de calidad de ésta, con el sustento fotográfico en mano, procedía a revisar la carga para constatar los daños y preparar el consiguiente reporte que sería derivado al área de calidad global de la casa matriz. Para tales efectos, la liberación de la carga “sana” para comercialización, tardaría en liberarse de 3 a 5 días hábiles.

En el Anexo 1 se detalla el Customer Notification Form que es el reporte de queja del área de calidad de la empresa importadora de productos farmacéuticos, el cual se deriva al área de calidad de la casa matriz, quién a su vez notifica, dependiente del daño de la mercadería, al transportista o fabricante.

La carga dañada entraba en proceso de evaluación: Si no hay daño en el envase primario del producto (envase en contacto con el medicamento, por ejemplo: blíster), sólo en el envase secundario (cajas de venta), se procedía a realizar el reacondicionado del medicamento. Sin embargo, si el daño era en el envase primario, se procedía a dar de baja al medicamento para su posterior destrucción.

La destrucción de los medicamentos se realiza de manera anual en la empresa importadora de productos farmacéuticos, conllevando la eliminación de producto obsoleto, dañado por el transporte local al momento de entregar al cliente y dañado por importaciones. El cálculo en valores para tales fines se da por la siguiente fórmula:

Gasto por Destrucción (soles) = Costo del producto destruido + Gastos de notaria que valida el proceso + Gasto de empresa de eliminación de residuos sólidos + Gasto de transporte de los medicamentos a destruir hasta el relleno sanitario.

En el año 2019 el gasto de destrucción relacionado a bajas por daños en carga importada fue de S/ 30,500 soles aproximadamente.

El proceso de reacondicionado de medicamentos conlleva fabricar cajas nuevas, cuyo proceso tarda 7 días hábiles y además la Orden de trabajo para el reacondicionado que tarda 2 días hábiles aproximadamente.

La problemática además de los daños en los medicamentos está dada por los tiempos de demora en la liberación de la carga para su comercialización, generando pérdidas económicas en base a ventas y a reprocesos para volver a la carga importada apta para su comercialización. Aunado al hecho que las mermas deben ser destruidas, lo cual conlleva un gasto adicional económico y de horas hombre del personal involucrado.

En la figura 10 se detalla la línea de tiempo desde que la carga importada llega al país, hasta que está es liberada en el almacén de la empresa importadora de productos farmacéuticos, previos pasos de revisión y reacondicionado correspondientes.

En la figura 11 se detalla el flujograma de los procesos de importación desde que la carga llega al país hasta que la misma es liberada, dependiendo si presenta daños o no, adicionando las áreas involucradas en los procesos.



Figura 10. Línea de tiempo de Liberación de productos importados dañados. Elaboración propia.

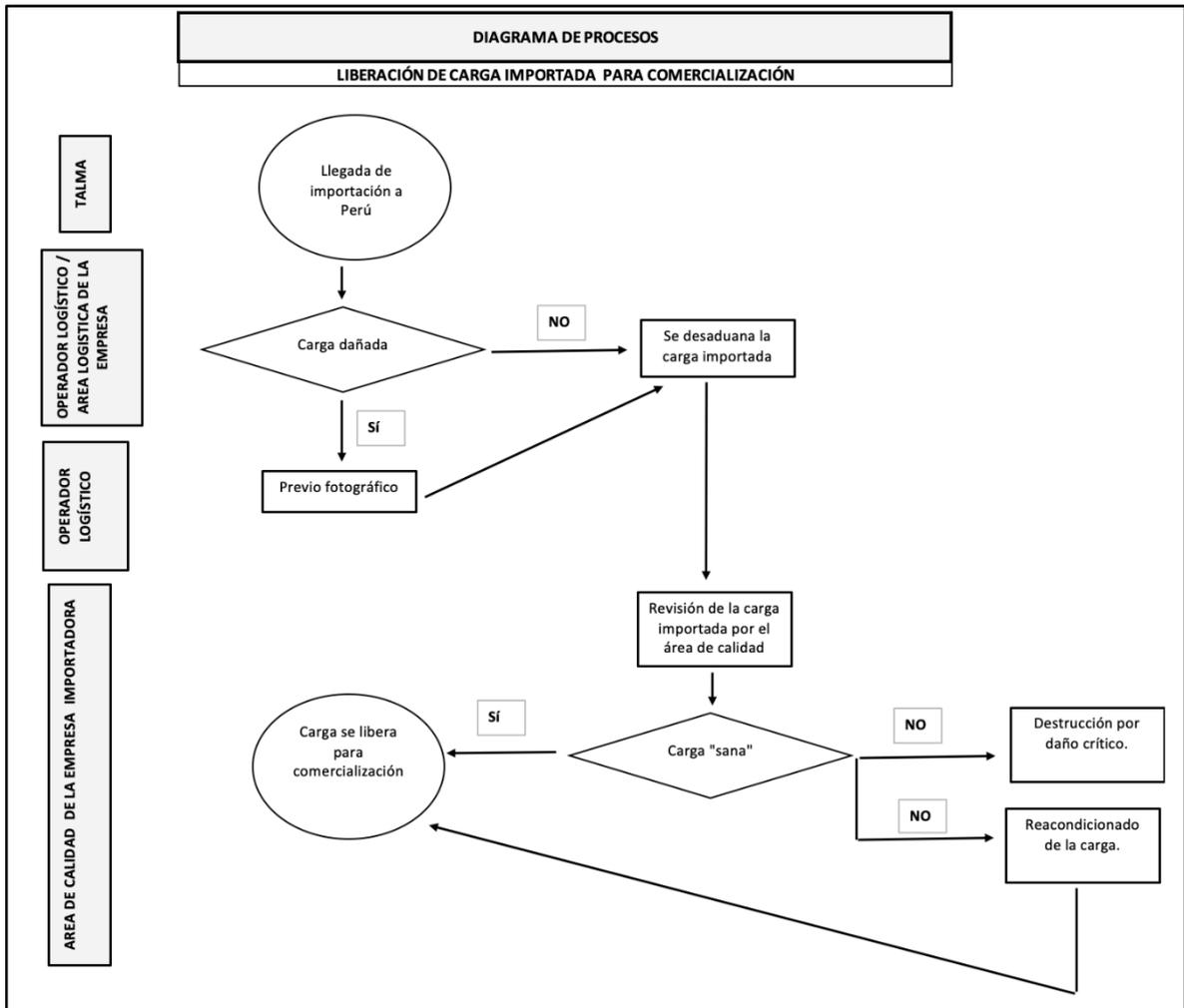


Figura 11. Flujograma de procesos. Elaboración propia.

1.1 Áreas de la empresa importadora de productos farmacéuticos involucradas en la problemática

- **Área de Logística:** Realiza la Orden de Compra del medicamento requerido para la comercialización en la empresa importadora de productos farmacéuticos, a través de ERP SAP. El área logística de la casa matriz remite los documentos necesarios para la importación y el área logística local los deriva al operador logístico local para que libere la carga una vez llegada a destino.

Una vez en destino, el área logística local recibe la información de que la carga llegó correctamente a destino o en su defecto si hubo daños en la misma. De darse el segundo caso se procede a informar al área de calidad para que proceda a autorizar el reporte fotográfico de la carga dañada.

- **Área de Calidad:** Cuando el área de calidad recibe la notificación del daño por parte del área logística, empieza a recopilar todos los sustentos necesarios para enviar la queja formal al área de calidad de la casa matriz; quienes harán la investigación respectiva a nivel de proveedores y transporte.

Adicional a ello el área de calidad debe revisar toda la carga dañada para determinar qué porcentaje de la importación llegada a destino se encuentra apta para comercialización, para reacondicionado y en el peor de los escenarios para destrucción.

Tras la evaluación de los daños notifica al área de finanzas mediante un correo electrónico o un reporte formal de daños, enviado por el mismo medio.

- **Área de Finanzas:** Una vez recibido el reporte de daños, el área de finanzas procede a cuantificar económicamente los daños en caso el producto sea reacondicionado o destruido. En estos escenarios debe enviar un reporte económico al área de calidad de la casa matriz para que lo derive a las partes involucradas; ya sea el proveedor o el transportista, tras lo cual se espera recibir la compensación económica correspondiente por los daños.

Si no hay una compensación económica porque las partes involucradas no asumen responsabilidad, todo el gasto originado por los daños impacta negativamente en la operativa local de la filial.

En la figura 12 se detalla el Reporte de Finanzas de los gastos generados por daños en la carga importada; el mismo que es enviado al área de calidad de la casa matriz para que proceda con la reclamación económica al fabricante o transportista y/o ambos de ser el caso.

Code: ANNEX 03.01
 QA-015
 Page: 1 of 2

Acceptance Purchase Details Form

Management of Complaints

COMPLAINT CODE	PE-COM-2019-12	DATE	25.07.19	
MANUFACTURER / VENDOR	AFFILIATE AFFECTED	BATCH NUMBER	UNITS AFFECTED	
■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ España	■■■■■■■■■■■■■■■■■■■■ PERU SAC	CTA1910A	15 SALES UNITS DAMAGED 2 SALES UNITS SPOTTED BY PRODUCT FILTRATION 2 MASTER BOX DAMAGED	
PRODUCT INVOICE NUMBER		SERVICES REQUIERED -PROFORMA / INVOICE NUMBER		
1190002561		IT DOES NOT APPLY		
COSTS DETAIL				
Concept	Plan Cost (Local Currency)	Plan Cost (EUR)*	Final Cost (Local Currency)** TAX INCLUDED	Plan Cost (EUR)*
Master box (2 units) and sales units reconditioning Cost (15 units)	S/ 44		SALES QUOTATION	
Transport Cost	DOES NOT APPLY		DOES NOT APPLY	
Destruction Cost	DOES NOT APPLY		DOES NOT APPLY	
Destroyed product Cost (2 sales units spotted by product filtration)	DOES NOT APPLY		DOES NOT APPLY	
Other related Cost: *2 MASTER BOX + 15 SALE UNITS BOXES	S/ 275		SALES QUOTATION	
TOTAL COST	S/ 319	€83.95		
TOTAL EXTRA COST/UNIT				
TC EURO VS PEN= 3.8 PEN *To fill in by Affiliate Finance Department when complaint was closed **To fill in by Affiliate when Services final invoice was received				
ATTACHED DOCUMENTS (Invoice, Proforma, Notary Certificate and other referenced documents)				

Figura 12. Ejemplo de Reporte de Finanzas de los gastos generados por daños en la carga importada, tomada de Reporte de importaciones (2019) de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

2. PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA

2.1 Descripción del proyecto: Mejora de los procesos operativos en el área de importación en una empresa de productos farmacéuticos, que permita reducir las mermas aplicando herramientas de mejora continua.

2.2 Objetivos del proyecto de mejora:

- Analizar el diagnóstico realizado del área de importación y las rutas comerciales
- Definir las rutas comerciales y contratos con agentes aduaneros para el control de la mercancía
- Estandarizar proceso del área de importancia.
- Definir una propuesta de las características de la mercancía o carga durante el traslado.
- Definir indicadores para la medición de resultados del área de importación

2.3 Estrategias implementadas

- Definición de procesos usando flujogramas, línea de tiempo, diagrama de procesos.
- Análisis de indicadores de importación para el control de proceso.

2.4 Metodología

A. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL PROBLEMA EN EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE LA EMPRESA IMPORTADORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

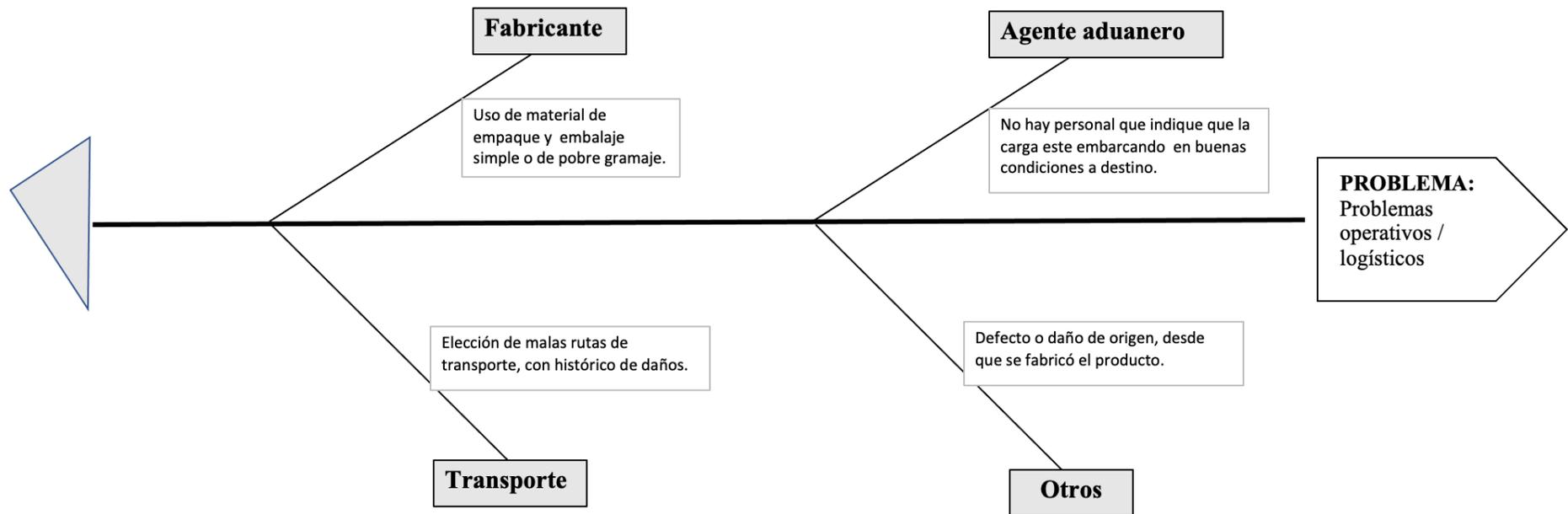


Figura 13. Diagrama de Ishikawa de los problemas operativos de la empresa importadora de productos farmacéuticos. Elaboración propia

En la figura 13 se detalla el Diagrama de Ishikawa de la problemática en el área de importaciones de la empresa importadora de productos farmacéuticos, evidenciándose los principales factores que entran a tallar en la operativa y de los cuales se denotarán las mejoras que se realizarán en el área, para la consecución de la solución del problema.

Fabricante: En el año 2019 los principales fabricantes (proveedores) de productos farmacéuticos cuyos medicamentos importados presentaron daños fueron: Gland Pharma Limited- India, Laboratorio Cinfa S.A. – España, ATLAS PHARM, S.A. – Marruecos y Pharmathen International SA- Grecia. En dicho año no se estableció si los daños en la carga se debían a deficiencias en el gramaje de materiales de empaques secundarios o al mal embalaje de los materiales terciarios; es decir a las cajas máster colocadas en los pallets de importación.

Ello motivó a que a inicios del año 2020 las áreas de calidad tanto de la casa matriz, ubicada en España, como la de la filial en Perú se reunieran para determinar los daños y el impacto económico que traería consigo las mermas y reacondicionados de los productos afectados. De igual modo, consensuaron mecanismos de reclamos para indicar a los fabricantes que sus embalajes tanto secundarios como terciarios no presentaban un gramaje adecuado y no estaban siendo embalados adecuadamente en los pallets de exportación. Sin embargo, no hubo una respuesta inmediata por parte del fabricante y ello motivó a que el presente trabajo aborde alternativas que luego fueron indicadas como puntos de mejora a los fabricantes mencionados líneas arriba.

En la figura 14 se observa el detalle de los empaques primarios, secundarios y terciarios en la industria farmacéutica. El primario referido al empaque que entra en contacto con el medicamento como por ejemplo los blísteres de aluminio; el secundario que es el empaque

que contiene los medicamentos contenidos a su vez en el empaque primario como por ejemplo las cajas de cartón; y finalmente el terciario que es donde se contienen grupos de empaques secundarios, como por ejemplo las cajas masters. En el proceso de la importación de los medicamentos el conjunto de cajas masters constituyen un pallet de importación (VISIOTT, 2020).



Figura 14. Diferenciación de los empaques primarios, secundarios y terciarios en la industria farmacéutica, tomado de la página web de VISIOTT, 2020

Agente Aduanero: En principio se debe identificar la responsabilidad del fabricante por el daño de la carga, al momento de la entrega de esta en el primer punto de destino, es decir en la aduana del punto de partida de la carga. Para dicha tarea se requiere que el operador logístico y/o agente aduanero contratado verifique las buenas condiciones de la carga; asimismo dicha empresa aduanera contratada debe contar con socios estratégicos en las distintas aduanas de las rutas interconexión de manera que podamos mapear, de ser el caso,

en qué destino pudo haber sufrido daños la carga. Todo esto serviría para identificar las responsabilidades ante eventuales reclamos por daños. Ver figura 15 donde se detalla las rutas de revisión de los agentes aduaneros en las distintas fases del transporte de los productos importados.

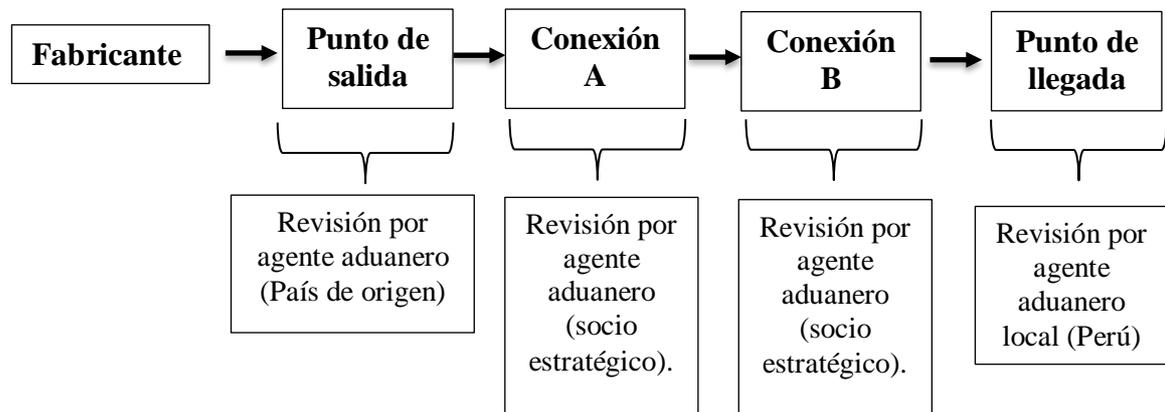


Figura 15. Diagrama de rutas de revisión de los agentes aduaneros en las distintas fases del transporte de los productos importados. Elaboración propia.

Transporte: La elección de las rutas interconexión de cada importación son determinadas de manera centralizada por el área logística de la casa matriz. Desde el año 2019 se ha detectado que las rutas de conexión con los aeropuertos de Ámsterdam (Capital de Países Bajos) y París -Charles de Gaulle “CDG” (Francia) son los que presentan mayor cantidad de reclamos en destino, por cargas dañadas.

En la tabla 5 se observa con detalle que Ámsterdam presenta mayor incidencia de daños por carga importada, presentando en algunas ocasiones la totalidad de la carga afectada.

Tabla 5

Rutas aéreas con mayor porcentaje (%) de daño por cargas importadas

RUTA	% CARGA IMPORTADA DAÑADA POR RUTA AÉREA
Barcelona- Ámsterdam - Lima	100%
Athenas - CDG (Francia) - Ámsterdam - Lima	100%
Madrid- Ámsterdam -Lima	73%
Athenas - CDG (Francia) - Lima	43%
Athenas - Ámsterdam - Lima	24%

Nota: Tomado del Informe de Calidad 2019 – 2020 (1° Trimestre). Elaboración propia.

Otros: Dentro de la problemática encontrada en los procesos operativos del área de importaciones de la empresa importadora de productos farmacéuticos también se encuentran los daños de origen, relacionados con la calidad del proceso productivo en la fábrica, por ejemplo, se pueden encontrar lotes con blísteres hundidos o abiertos, no tener los precintos de seguridad o no presentar los insertos que cada una de venta debe contener. Ello genera que dichos medicamentos se destruyan puesto que no pueden ser comercializados; así mismo el no presentar los insertos de origen conlleva costes adicionales en los medicamentos importados pues los mismos deben ser impresos localmente.

B. DIAGRAMA DE PARETO

Se realizó un Diagrama de Pareto para la identificación de las causas u problemas con mayor impacto en los procesos operativos del área de importaciones de la empresa importadora de productos farmacéuticos, específicamente el impacto relacionados a las pérdidas económicas por año. En la tabla 6 se muestran las pérdidas económicas aproximadas del año 2019, debido a daños en las cargas importadas, las mismas que guardan estrecha relación con 4 causas principales debajo detalladas. De igual manera se establecieron las frecuencias acumuladas, % acumulado y la relación 80 – 20 como datos importantes para la elaboración del Diagrama de Pareto.

Tabla 6

Pérdidas económicas aproximadas del año 2019, por daños en cargas importadas

CAUSAS	PÉRDIDAS ECONOMICAS APROX.(SOLES) POR DAÑOS - 2019	% ACUMULADO	FRECUENCIA ACUMULADA	80-20
1. DAÑOS EN CARGA IMPORTADA POR RUTAS INEFICIENTES	35,000	44%	35,000	80%
2. NO HAY SOPORTE DE PERSONAL ADUANERO EN LA REVISIÓN DE CARGAS	20,000	69%	55,000	80%
3. USO DE MATERIAL DE EMPAQUE DE POCO GRAMAJE O INEFICIENTE	15,000	88%	70,000	80%
4. DAÑOS DE FABRICACIÓN	10,000	100%	80,000	80%
TOTAL	80,000			

Nota: Tomado del Informe de Finanzas, 2019. Elaboración propia

En la figura 16 se evidencia que el 80% de las causas que deben de ser resueltas para reducir las pérdidas económicas por daños en las cargas importadas son: Las rutas ineficientes y el soporte del personal aduanero en los puntos interconexión para que ayude a establecer las responsabilidades tanto del fabricante como del transportista. Con esta información es que se establecieron las propuestas para la mejora en los procesos operativos del área de importaciones de la empresa importadora de producto farmacéuticos.

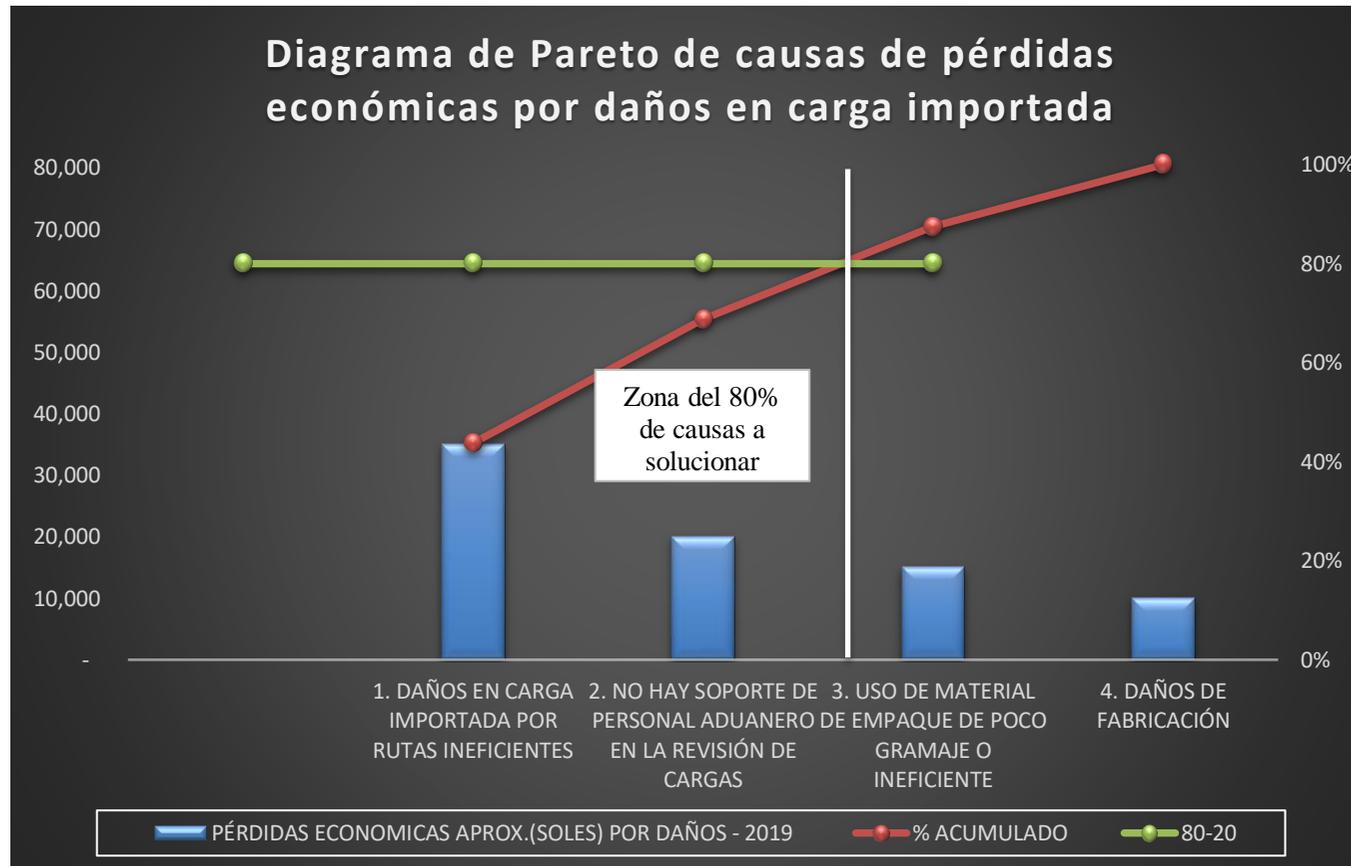


Figura 16. Diagrama de Pareto para determinación del 80% de causas a solucionar para disminuir las pérdidas económicas por daños en importaciones. Elaboración propia.

2.5 Propuesta de mejora

De acuerdo con la información que el Diagrama de Pareto proporcionó acerca de las causas más importantes (80%) que deben de ser solucionadas para reducir las pérdidas económicas por daños en las importaciones, se propusieron los siguientes indicadores (KPI) con objetivos semestrales y anuales.

2.5.1 Importaciones recibidas con daños: Se medirá porcentualmente del total de las importaciones, las importaciones llegadas con daños; de esta manera se verá la evolución de las mejoras a través de las propuestas que se propondrán en las nuevas rutas logísticas y en el soporte de los agentes aduaneros interconexión.

a. Fórmula para utilizar:

Importaciones recibidas con daños = importaciones dañadas / total de importaciones recibidas (mes) x 100

b. Periodicidad de medición: Mensual y anual

c. Área(s) involucrada(s): Área de importaciones local y de la casa matriz, y Área de calidad local de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

d. Propuesta de mejora que impacta al indicador:

Se propuso cambiar las rutas logísticas que relacionan los aeropuertos de Ámsterdam como de CDG (Francia) como puntos de interconexión, dando como propuestas las rutas que involucran los aeropuertos de **Frankfurt (Alemania)** y de **Schwechat (Austria)**. Ello se basa en lo indicado por el Banco Mundial con respecto al Logistics Performance Index (LPI) global ranking del 2018, donde posiciona a Alemania en el puesto 1 y a Austria en el puesto 4. En dicho ranking se evaluaron categorías como eficiencia del proceso en aduanas, infraestructura de las vías para el transporte logístico, precios competitivos para envíos internacionales, competencia y calidad de los servicios logísticos, facilidad en los

rastreo de los envíos y puntualidad de los envíos a llegar a destino según los tiempos esperados (Worldbank, 2018).

Adicional a ello los aeropuertos de **Frankfurt (Alemania)** y de **Schwechat (Austria)** también fueron considerados en la propuesta por la cercanía de estos con los puntos de origen es decir con las fábricas de los fabricantes; siendo ello provechoso al momento de establecer los fletes logísticos.

Detalle de las rutas propuestas:

Barcelona - **Frankfurt (Alemania)** – Lima

Athenas – **Schwechat (Austria)** - **Frankfurt (Alemania)** – Lima

Madrid- **Frankfurt (Alemania)** -Lima

Athenas - **Schwechat (Austria)** – Lima

Athenas - **Frankfurt (Alemania)** - Lima

Con respecto al soporte de los agentes aduaneros se propuso que se detalle contractualmente que el agente aduanero que lleva todas las operaciones logísticas desde la casa matriz, se encargue de revisar las cargas importadas en cada punto de interconexión, utilizando para tales fines socios estratégicos que le permitan tener control de las condiciones de la carga hasta su llegada final a destino.

e. Metas:

Actualmente las importaciones recibidas con daños por temas de transporte (rutas logísticas ineficientes) aunado al hecho de la falta de soporte por el agente

aduanero, representan el 79% anual. Siendo el daño mensual de un 75% del total de la carga importada.

- **Mensual:** Con lo propuesto se espera disminuir al 45% el KPI de las importaciones recibidas con daños de manera mensual.
- **Anual:** Con lo propuesto se espera disminuir al 30% el KPI de las importaciones recibidas con daños, en el primer año. Se espera que anualmente éste indicador se pueda estabilizar hasta llegar a un 5%.

2.5.2 Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones

dañadas (anual) : Se medirá en valores los daños generados por importación que llegue a destino en malas condiciones, ya sea por rutas logísticas ineficientes, por falta de soporte de los agentes aduaneros, por uso de material de empaque de poco gramaje o por daños de fabricación. Teniendo en cuenta lo obtenido en el Diagrama de Pareto, nos centraremos en dar las propuestas guiados de las dos primeras causales

a. Fórmula para utilizar:

Valor = gastos anuales por importaciones dañadas / total de importaciones dañadas (anual)

b. Periodicidad de medición: Anual

c. Área(s) involucrada(s): Área de importaciones local y de la casa matriz, Área de calidad y Área de finanzas de la empresa importadora de productos farmacéuticos.

d. Propuesta de mejora que impacta al indicador:

Al igual que el indicador (KPI) anterior se propuso cambiar las rutas logísticas que relacionan los aeropuertos de Ámsterdam como de CDG (Francia) como puntos de interconexión, dando como propuestas las rutas que involucran los aeropuertos de **Frankfurt (Alemania)** y de **Schwechat (Austria)**. Asimismo, también en éste indicador se propuso que se detalle contractualmente que el agente aduanero que lleva todas las operaciones logísticas desde la casa matriz, se encargue de revisar las cargas importadas en cada punto de interconexión, utilizando para tales fines socios estratégicos que le permitan tener control de las condiciones de la carga hasta su llegada final a destino.

e. Metas:

En el año 2019 los gastos anuales por importaciones dañadas vs el total de importaciones dañadas (anual) fue de 5,333 soles/ importación.

- **Anual:** Con lo propuesto se espera disminuir al 30% el KPI en el primer año; es decir a 1600 soles/ importación dañada. Anualmente este indicador se debe estabilizar hasta llegar a un 5%, es decir a 267 soles/importación dañada.

2.6 Implementación por etapas

2.6.1. Planificación

- ✓ **Reuniones con grupo de interés:** Tal como se evidencia en los indicadores (KPI) las áreas involucradas en el seguimiento y control de los mismos son las de importación tanto local como de la casa matriz, calidad y finanzas; por dicha razón se procedió a agendar reuniones con

el objetivo explicarle el alcance de las propuestas y definir responsabilidades en su ejecución.

- ✓ **Diseño de Propuestas:** Las propuestas se establecieron y/o diseñaron teniendo en cuenta las dos causales arrojadas en el Diagrama de Pareto. Considerando por un lado: **A.** Cambiar las rutas logísticas que relacionan los aeropuertos de Ámsterdam como de CDG (Francia) como puntos de interconexión, dando como propuestas las rutas que involucran los aeropuertos de **Frankfurt (Alemania)** y de **Schwechat (Austria)**, basándonos en el estudio del Banco Mundial sobre Logistics Perfomance Index (LPI) global ranking del 2018, y **B.** Detallar contractualmente que el agente aduanero que lleva todas las operaciones logísticas desde la casa matriz, se encargue de revisar las cargas importadas en cada punto de interconexión, utilizando para tales fines socios estratégicos que le permitan tener control de las condiciones de la carga hasta su llegada final a destino.
- ✓ **Presentación de propuestas:** Las propuestas fueron presentadas a las áreas involucradas y a la gerencia general local, detallando para tales fines cada indicador con su periodicidad, área involucrada, propuesta y meta prevista.
- ✓ **Implementación de propuestas aprobadas:** Tras la presentación de las propuestas, la gerencia general local, juntamente con las áreas involucradas, deliberaron aprobar la totalidad de los indicadores propuestos, dando como fechas de implementación las presentadas en la figura 17 (Diagrama de Gantt).

IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS APROBADAS - DIAGRAMA DE GANTT

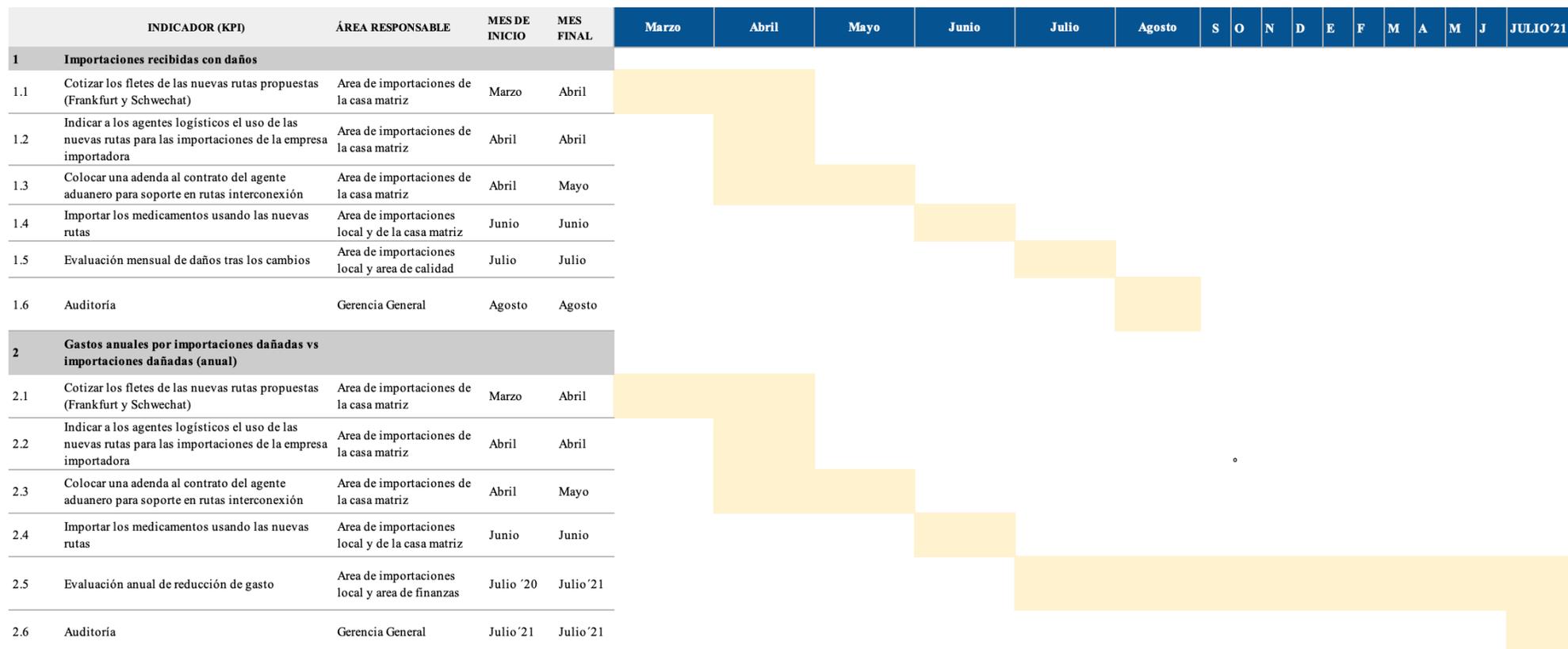


Figura 17. Diagrama de Gantt para la implementación de las propuestas aprobadas. Elaboración propia.

2.6.2. Ejecución

- ✓ **Capacitaciones por áreas:** Se procedieron a dar las capacitaciones necesarias a las áreas involucradas para la ejecución de los procesos que se traducirán en los datos que nos arrojen los indicadores propuestos.

A. Área de Importaciones de la casa matriz: Se indicó que de aquí en adelante para la elección de rutas aéreas eficientes debían tener como base los parámetros analizados en el Logistics Performance Index (LPI): eficiencia del proceso en aduanas, infraestructura de las vías para el transporte logístico, precios competitivos para envíos internacionales, competencia y calidad de los servicios logísticos y facilidad en los rastreos de los envíos y puntualidad de los envíos a llegar a destino según los tiempos esperados (Worldbank, 2018). Tras ello se les indicó que debían cotizar fletes con las rutas interconexión propuestas **Frankfurt (Alemania)** y de **Schwechat (Austria)**, los cuales, tal como se les indicó en la presentación de la propuesta, tienen un LPI óptimo y presentan cercanía con las plantas de fabricación de los medicamentos.

Finalmente, tras lo indicado líneas arriba, deberían de dar instrucciones a sus agentes logísticos para la utilización de las nuevas rutas propuestas en las nuevas importaciones, dejando sin efecto todas aquellas que tuvieran como interconexión los aeropuertos de **Ámsterdam** o **CDG (Francia)**.

En relación con los agentes aduaneros, también recibieron capacitación sobre la negociación que deben hacer a nivel

contractual para que dichos agentes nos brinden un soporte integral de la revisión del status de la carga en cada ruta de interconexión.

B. Área de Importaciones local: Fueron capacitados para ser el primer filtro de revisión del uso de las nuevas rutas propuestas. Dando las alertas al área de calidad y posteriormente al área de finanzas, en caso no se respetarán. Aunado a ello antes de liberar la carga el área de importaciones de la casa matriz debería entregarles el reporte de las rutas interconexión para determinar el status de la carga al llegar a destino. Dicho reporte también debería ser compartido al área de calidad.

C. Área de Calidad: El área fue capacitada para evaluar el progreso de la disminución de los daños de las importaciones liberadas de manera mensual, de modo que se dejara en evidencia si el indicador estaba siendo aplicado según los lineamientos aprobados previamente. Del mismo modo se les indicó que de recibir el reporte de rutas interconexión, con status de carga dañada, se debía evaluar su devolución a origen antes de la liberación (Aceptación máxima de compromiso de carga 13%). Ello debía trabajarse conjuntamente con el área de importaciones local. El propósito de esto era tangibilizar la disminución del indicador en los tiempos propuestos lo que se traduciría en disminución de daños y pérdidas en valores.

La información obtenida sería puesta a disposición de gerencia general al momento de la auditoría mensual que llevara a cabo.

D. Área de Finanzas: Se les indicó que trabajaran de la mano con el área de importaciones local para valorizar los daños generados de manera anual producto de los medicamentos importados. Su participación sería de vital importancia porque dejarían en evidencia si las propuestas aprobadas tanto para el tema de rutas como para el soporte del agente aduanero en los destinos de tránsito de la carga (interconexión) funcionan tal cual lo esperado y proyectado. La información que se obtenga sería puesta a disposición de gerencia general al momento de la auditoría anual que llevara a cabo.

✓ **Implementación de herramientas de ejecución:** Tras las capacitaciones a las áreas involucradas, se procedió a explicar y hacer entrega de las fichas de evaluación de indicadores. Dichos documentos son las herramientas que miden la correcta ejecución y evolución de las propuestas de mejora aprobadas; pero sobre todo miden el comportamiento del indicador de acuerdo con el porcentaje de las metas alcanzadas.

Las áreas fueron entrenadas en su correcto llenado, detallando uno a uno la información correspondiente de cada recuadro (Ver figura 18):

1. **Descripción del indicador:** Nombre correspondiente al indicador, por ejemplo, Importaciones recibidas con daños o Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones dañadas (anual).
2. **Fórmula utilizada:** Fórmula de cada indicador. Con ella se obtendrá el porcentaje o valor según corresponda y se correlacionará con la meta propuesta, por indicador; para luego determinar qué porcentaje de la meta se cumplió.
3. **Área responsable:** Área que llena la ficha de evaluación de indicadores y se hace responsable de los resultados obtenidos ante la auditoría realizada por gerencia general
4. **Área de Soporte:** Área que brinda apoyo al área responsable, brindándole toda la documentación y escenarios suscitados en las importaciones realizadas.
5. **Período de Inicio de Evaluación:** Mes que de inicio de evaluación
6. **Período Final de Evaluación:** Mes de finalización de la evaluación
7. **Propuestas de mejora para cumplimiento de meta de indicadores:** Detalle del cumplimiento porcentual del uso de nuevas rutas en las importaciones, tales como Frankfurt (Alemania) y Schwechat (Austria); y del soporte del agente aduanero en rutas interconexión: Reporte de estatus de carga en cada punto de parada. Todo ello aunado de algún comentario de relevancia que deba ser considerado.

8. **% Meta cumplida del indicador:** Dato porcentual del cumplimiento de la meta de acuerdo con lo propuesto en el tiempo por cada indicador.
9. **Área responsable, Nombre y Apellidos, Firma y Fecha:** Datos de la persona que representa al área responsable y que será la que exponga los resultados ante la auditoría de gerencia general.

Evaluación de indicadores para mejora en los procesos operativos del área de importaciones

DESCRIPCIÓN DE INDICADOR	FÓRMULA UTILIZADA														
ÁREA RESPONSABLE	ÁREA DE SOPORTE	PERÍODO DE INICIO DE EVALUACIÓN	PERÍODO FINAL DE EVALUACIÓN												
Propuestas de mejora para cumplimiento de meta de indicadores:															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Propuesta de mejora</th> <th style="width: 15%;">Cumplimiento (%)</th> <th colspan="2">Comentarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uso de nuevas rutas en las importaciones: Frankfurt (Alemania) y Schwechat (Austria).</td> <td> </td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Soporte del agente aduanero en rutas interconexión: Reporte de status de carga en cada punto de parada.</td> <td> </td> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>				Propuesta de mejora	Cumplimiento (%)	Comentarios		Uso de nuevas rutas en las importaciones: Frankfurt (Alemania) y Schwechat (Austria).				Soporte del agente aduanero en rutas interconexión: Reporte de status de carga en cada punto de parada.			
Propuesta de mejora	Cumplimiento (%)	Comentarios													
Uso de nuevas rutas en las importaciones: Frankfurt (Alemania) y Schwechat (Austria).															
Soporte del agente aduanero en rutas interconexión: Reporte de status de carga en cada punto de parada.															
<table border="1" style="width: 50%; margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">% Meta cumplida del indicador</td> <td style="width: 50px; height: 20px;"> </td> </tr> </table>		% Meta cumplida del indicador													
% Meta cumplida del indicador															
Descripción de documentos de soporte adjuntos															
Área responsable	Nombre y Apellidos	Firma	Fecha												

Figura 18. Ficha de evaluación de indicadores. Elaboración propia.

2.6.3. Control y seguimiento

- ✓ **Auditoría:** En el Diagrama de Gantt presentado en la fase de implementación de propuestas, se detalló una auditoría mensual o anual de acuerdo con establecido por cada indicador.

1. **Indicador:** Importaciones recibidas con daños

Detalle de la Auditoría: En el mes de agosto, según cronograma, Gerencia general procedió a evaluar el impacto en la operación de la empresa del indicador. Para tales fines el área de calidad, con el soporte del área de importaciones local, de la empresa mostró la ficha de evaluación del indicador correspondiente a las importaciones llegadas en el Mes de Julio, donde ya se había puesto en marcha las nuevas rutas y el soporte del agente aduanero en los puntos de interconexión. Adicional a dicho documento, entregó sustentos de calidad que evidenciaban el estatus de las cargas importadas en el mes de evaluación.

Gerencia general además de auditar el dato porcentual obtenido también pudo constatar el nivel de capacitación del personal responsable y de soporte, de acuerdo con el conocimiento de las propuestas y su acción en caso no se estuvieran ejecutando según lo aprobado.

2. **Indicador:** Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones dañadas (anual)

Detalle de la Auditoría: Según cronograma el presente indicador debe ser auditado anualmente, debido a su relevancia económica en el cierre de la operación anual de la empresa importadora de productos farmacéuticos. Por tales fines tanto la auditoría como la evaluación final anual de reducción de gastos, deben ser llevadas hasta el próximo Julio 2021. Motivo por el cual la auditoría para el presente trabajo de suficiencia queda en agenda; sin embargo, los procesos previos que involucran la ejecución de este, a la fecha se han ido llevando a cabo de la manera propuesta y aprobada. Ello incluye la recopilación de la toda la información del área financiera para el correcto llenado de la Ficha de evaluación de indicadores, la cual debe estar terminada en Julio 2021.

- ✓ **Reunión con los equipos auditados:** Luego de llevarse a cabo la auditoría, gerencia general se reunió con las áreas responsables y de soporte para explicar los resultados obtenidos, brindando la siguiente información:

1. Indicador: Importaciones recibidas con daños

Informe de Auditoría: Se evidencia la capacitación de las áreas responsables y de soporte, obteniendo el cumplimiento del 100% de cada una de las propuestas aprobadas. Asimismo, el cumplimiento de la meta para el primer mes, se cumplió de acuerdo a los esperado; tal y como se evidenciará en los resultados.

Fecha de próxima auditoría: noviembre 2020 (Recopilación de fichas de evaluación de indicadores, correspondientes a las importaciones recibidas en agosto, setiembre y octubre).

2. Indicador: Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones dañadas (anual)

Informe de Auditoría: Aún no se realiza.

Fecha de próxima auditoría: No definida.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos del proyecto de mejora en los procesos operativos del área de importaciones de la empresa importadora de productos farmacéuticos, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Analizar el diagnóstico realizado del área de importación y las rutas comerciales:

- La empresa actualmente tiene pérdidas por 80,000 soles por daños en las importaciones, relacionadas a 4 causales principales: Daños en carga importada por rutas ineficientes, falta de soporte de personal aduanero en la revisión de las cargas en los puntos y/o destinos de interconexión, material de empaque de poco gramaje o ineficiente y finalmente daños de fabricación.
- Las rutas comerciales ineficientes son las que tienen como conexión los aeropuertos de Ámsterdam (Países bajos) como de CDG (Francia), presentando en el 40% de los casos de los productos que interconectan con Ámsterdam, daños del 100% de las cargas y el otro 40% daños menores al 80% del total de la carga. Con respecto al 20% restante son rutas que pasan CDG (Francia) con daños inferiores al 50%. Dichas rutas son coordinadas directamente por el área de importaciones de la casa matriz.

2. Definir las rutas comerciales y contratos con agentes aduaneros para el control de la mercancía:

- Las nuevas rutas interconexión propuestas fueron los aeropuertos de las ciudades de Frankfurt (Alemania) y Schwechat (Austria) debido al alto

Logistics Performance Index (LPI), según el global ranking del 2018 (Worldbank, 2018); que posiciona a Alemania en el puesto 1 y a Austria en el puesto 4. Asimismo, se consideró para la elección la cercanía con las plantas de fabricación de los medicamentos.

El uso de dichas rutas sólo en el primer mes de evaluación redujo a 1 las cargas dañadas de un total de 5 cargas importadas; es decir sólo el 20% resultó dañada, cuando según el histórico de casos mes a mes el daño abarca el 75% del total de cargas importadas. Además de ello los daños de las cargas comprometen tan sólo entre un 5% a 10% del total de la carga importada.

- En lo referente a las adendas con los agentes aduaneros, se negoció el que nos brinden un soporte integral de la revisión del estatus de la carga en cada ruta de interconexión; contando para tales fines con socios estratégicos en cada punto de tránsito.

Se obtuvo el servicio integral del agente aduanero, logrando identificar los daños en las rutas interconexión. De la carga dañada en el primer mes de evaluación el daño del 5 a 10% se refirió a daños en la manipulación de la carga en el almacén de tránsito, pues se evidenció que no cuentan con personal especializado para tratar carga de productos farmacéuticos.

3. Estandarizar proceso del área de importancia

- Se estandarizó el proceso de entrega de reportes del estatus de la carga en los puntos de tránsito. Dicho reporte se comparte del área de importaciones de la casa matriz a la misma área local. Con ello se pone en evidencia la

responsabilidad del transportista, de los puntos interconexión, ante lo daños en las cargas importadas.

4. Definir una propuesta de las características de la mercancía o carga durante el traslado.

- En el Diagrama de Pareto el gramaje inadecuado resultó en la zona del 20% de las causales por lo cual no se abordó su solución inmediata; pese a ello por encontrarse dentro de la descripción del área de mejora se conversó con los fabricantes para que aumentaran en un 15% el grosor del cartón utilizado de modo que al momento del impacto o choche entre superficies, la resistencia a la deformación del material sea más alta.

5. Definir indicadores para la medición de resultados del área de importación

- Los indicadores propuestos fueron: *Importaciones recibidas con daños y Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones dañadas (anual)*; de acuerdo con lo obtenido en el Diagrama de Pareto que indicó que el 80% de las causales a ser abordadas debían ser: Daños en carga importada por rutas ineficientes, y falta de soporte de personal aduanero en la revisión de las cargas en los puntos y/o destinos de interconexión

Se programaron auditorías para los indicadores detallados obteniéndose lo siguiente:

5.1.Importaciones recibidas con daños: Según lo auditado en el primer mes de evaluación de la puesta en marcha de las nuevas rutas interconexión y

del soporte integral del agente aduanero, se obtuvo una reducción al 20% de las cargas importadas por mes. Reduciéndose de esta manera en un 55% los daños mensuales. Con este resultado se estima que se supere la meta anual de una reducción al 30% de los daños del total de las importaciones por año.

Con respecto a las capacitaciones brindadas al personal de las áreas responsables y de soporte se evidenció lo siguiente:

Área de calidad: 100% capacitado en temas de llenado de las fichas de evaluación de indicadores. 100% capacitados y concientizados en que de llegar una carga averiada se procedería a evaluar su retorno a destino de acuerdo con el compromiso de la carga (máximo de aceptación de carga comprometida 13%).

Área local de importaciones: 100% capacitado en evaluación del reporte de status de carga importada en tránsito, proporcionado por el área de importaciones de la casa matriz. Además de ser el primer filtro en el proceso de notificación de desperfectos en tránsito de la carga, de acuerdo con el reporte brindado.

5.2. Gastos anuales por importaciones dañadas vs importaciones dañadas

(anual): En el año 2019 las pérdidas económicas por daños en importaciones de acuerdo con las 4 causales analizadas fueron de 80,000 soles, siendo el gasto mensual en el mismo año de 5,333.33 soles / importación con daños. Con los cambios realizados tanto en las rutas de interconexión como en los acuerdos contractuales se espera como meta que

las pérdidas se reduzcan al 30% es decir a 1600 soles/ importación dañada por año. Sin embargo, se presume que la reducción de las pérdidas será > 30% debido a que las importaciones recibidas con daños sólo en el primer mes, fue de un 20%, en otras palabras, se redujo en un 55% los daños en las cargas importadas.

Por ser este un indicador de medición anual no se ha llevada a cabo la auditoría, la misma que tiene como fecha programada Julio 2021.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de suficiencia profesional sirvió como base para realizar las mejoras continuas en el área de importaciones tanto de la casa matriz como local. La interacción con las diferentes áreas involucradas enriqueció el conocimiento integral de la logística internacional de los parámetros a considerar, para aceptar o no una carga. Del mismo modo dejó el precedente para que al evaluar las rutas logísticas se tenga en cuenta rankings especializados en índices de desempeño logístico lo que permitirá tomar decisiones más acertadas al momento de decidir una ruta.
- Con respecto a la industria farmacéutica que es el rubro de ejecución de la empresa importadora analizada, se deja en evidencia las falencias que se tienen al momento de entregar una carga importada por parte de los países exportadores, generando sobrecostos en los procesos que deben ser asumidos por el país de destino. Se precisa continuar trabajando a través de toda la cadena de valor, desde el fabricante, área logística del país que exporta, rutas interconexión, agentes aduaneros y área de logística del país receptor de la carga; a fin de tener un control integral en los procesos, con mínimas repercusiones económicas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda, para los que realicen sus investigaciones en relación con logística internacional, abordar temas tales como: Rutas internacionales especializadas en cargas farmacéuticas, agentes aduaneros con soporte integral de rutas interconexión entre continentes y tipos de materiales de embalaje óptimos para las importaciones de productos farmacéuticos.
- Se sugiere investigar el uso de tableros de comando en la gestión logística de modo que permita tener mejor controlados cada uno de sus procesos y de una manera eficiente.

REFERENCIAS

- Aquije, R *et al* (2019) *Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica*. Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima, Perú.
- Aspiazu, M y Medina, F (2014). *Incidencias de los costos logísticos en la importación de productos perecibles amparadas bajo el régimen de desaduanamiento directo en el Ecuador*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador.
- Asto, L *et al* (2013) *Planeamiento Estratégico para la Industria Farmacéutica en el Perú*. Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima, Perú.
- Balbin, D *et al* (2020) *La Concentración En El Sector Farmacéutico Peruano Y Su Impacto Económico*. ESAN Graduate School of Bussiness, Lima, Perú
- Calidad (2020). *Informe de Calidad del 2019 y 1º trimestre del año 2020 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.
- Castellanos, A (2015) *Logística comercial internacional*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- De La Cruz, C (2019) *Propuesta de cadena logística eficiente para la importación por vía aérea de productos sensibles desde Estados Unidos*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Huayanay-Falconí, L (2012). *Bioequivalencia en medicamentos*. Revista Médica Herediana, 23(4), 221-222. Recuperado en 22 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2012000400001&lng=es&tlng=es.

Importaciones (2019). *Informe de Importaciones del año 2019 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.

Finanzas (2019). *Informe de Finanzas del año 2019 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.

Lucio, M y Matamoros, F (2018) *Incidencias de los costos de importaciones en los procesos logísticos en la empresa Tecnovias S.A.* Universidad De Guayaquil, Ecuador.

Mendoza, J y Sandoval, A (2018) en su tesis *Análisis del proceso logístico de importación de insumos médicos en la empresa VEIMPEX S.A.* Universidad De Guayaquil, Ecuador.

Recursos Humanos (2020). *Informe de Recursos Humanos del 1º trimestre del año 2020 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú

Regulatorio y Calidad (2020). *Informe de Regulatorio y Calidad del 1º Trimestre del año 2020 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.

Serrano, M (2019). *Optimización de la Cadena Logística*. España: Editorial Elearning S.L

Sunat (2020). *Ficha Ruc de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Recuperado en 22 de octubre de 2020, de <https://e-menu.sunat.gob.pe/cl-ti-itmenu/MenuInternet.htm?pestanas=&agrupacion=>*

Tiba, (2020). *Incoterms 2020*. Recuperado en 22 de octubre de 2020 de. <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>

Ugarte, O (2019). *Estrategias para mejorar el acceso a medicamentos en el Perú.*

Anales de la Facultad de Medicina, 80(1), 104-108.

<https://dx.doi.org/10.15381/anales.v80i1.15878>

Ventas (2019). *Informe anual de las ventas del año 2019 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.

Ventas (2020). *Informe anual de las ventas del año 2020 de la empresa importadora de productos farmacéuticos*, Lima, Perú.

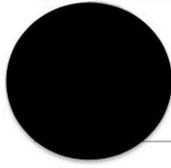
Visiott, (2020). *Tipos de materiales en la industria farmacéutica*. Recuperado en 22 de octubre de 2020 <https://www.visiott.com/es/serializacion-medicamentos/>

Worldbank, (2018). Ranking Logistics Performance Index. Recuperado en 22 de octubre de 2020 <https://lpi.worldbank.org/international/global>

ANEXOS

Anexo 1: Customer Notification Form que es el reporte de queja del área de calidad de la empresa importadora de productos farmacéuticos, el cual se deriva al área de calidad de la casa matriz, quién a su vez notifica, dependiente del daño de la mercadería, al transportista o fabricante.

COMPLAINT CODE		DATE	
PE-COM-2019-18		11-10-2019	
PRODUCT DESCRIPTION (product name, strength, presentation)			
[REDACTED] 30 Capsules			
MANUFACTURER	AFFILIATE AFFECTED	BATCH NUMBER	UNITS AFFECTED
[REDACTED] Grecia	[REDACTED] S.A.C.	1907718	967 (721 repackaging) 246 damaged blisters)
TYPE OF FAULT			
<input type="checkbox"/> Product/Defective <input checked="" type="checkbox"/> Product/Damaged <input type="checkbox"/> Non-compliance of procedure/stated criteria <input type="checkbox"/> Documentation error <input type="checkbox"/> Human error <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Traceability <input type="checkbox"/> Other Recurrent incident: <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO			
CLASSIFICATION OF COMPLAINT			
<input type="checkbox"/> Critical <input checked="" type="checkbox"/> Major <input type="checkbox"/> Minor			
DESCRIPTION OF COMPLAINT			
Findings in products review: 721 damaged packages, but with the blisters in good condition and by commercial decision it has been decided to repackaging the product. 246 damaged boxes with damaged blisters which were rejected. We attach images.			
Quality Assurance	NAME	SIGNATURE	DATE
	[REDACTED]	[REDACTED]	11-10-2019
Quality Assurance			



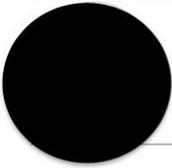
Customer Notification Form

Code:
FORM.MC.012/01.02
Edition: 01 Page: 2 of 7

Management of Complaints



Quality Assurance



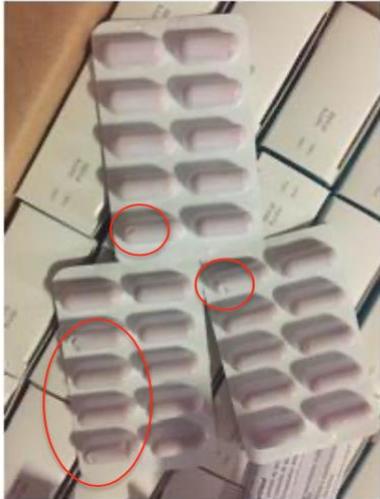
Customer Notification Form

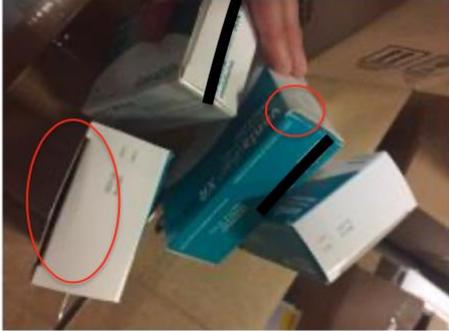
Management of Complaints

Code:
FORM.MC.012/01.02
Edition: 01 Page: 3 of 7











Quality Assurance