

**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**



**Impacto en el sector farmacias frente a la coyuntura de la  
pandemia de COVID-19 en Lima Metropolitana**

Proyecto de investigación para la asignatura Planeamiento y Control  
Empresarial

Andújar Palao, Nicolás  
Cruz Astuquipan, Camila  
Kuniyoshi Aniya, Valeria  
Villayzan, María Fernanda  
Melgar Gamarra, Geraldine

Lilliana Lazo Rodríguez: <sup>1</sup>

2021

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: Llazo@ulima.edu.pe

## Tabla de contenido

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                    | 4  |
| 1. Breve Descripción .....                                      | 5  |
| 2. Mapa Conceptual .....                                        | 5  |
| 3. Análisis de la Visión .....                                  | 6  |
| 4. Análisis de la Misión .....                                  | 8  |
| 4.1 Mifarma .....                                               | 8  |
| 4.2 Inkafarma .....                                             | 9  |
| 4.3 Boticas y Salud.....                                        | 9  |
| 5. Análisis del Macroentorno .....                              | 9  |
| 5.1 Factor económico.....                                       | 9  |
| 5.1.1 Cambios en la demanda .....                               | 9  |
| 5.1.2 Importaciones en la industria - tipo de cambio .....      | 10 |
| 5.1.3 Tendencias en el PBI.....                                 | 10 |
| 5.2 Factor Político - Legal .....                               | 10 |
| 5.2.1 Leyes reguladoras.....                                    | 10 |
| 5.2.2 Farmacias como centros de vacunación .....                | 11 |
| 5.3 Factor Social-cultural.....                                 | 11 |
| 5.4 Factor demográfico .....                                    | 13 |
| 5.5 Factor Tecnológico .....                                    | 13 |
| 5.6 Factor Medioambiental.....                                  | 14 |
| 6. Análisis del Microentorno .....                              | 14 |
| 6.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....                  | 14 |
| 6.1.2. Factores de rivalidad .....                              | 15 |
| 6.2 Amenazas de productos sustitutos .....                      | 18 |
| 6.3 Poder de negociación de los proveedores .....               | 18 |
| 6.4 Poder de negociación de los compradores – competidores..... | 18 |
| 6.5 Amenazas o riesgo de nuevos competidores.....               | 19 |
| 7. Oportunidades y Amenazas .....                               | 19 |
| 8. Fortalezas y Debilidades.....                                | 22 |
| 9. Objetivos o Metas Generales.....                             | 23 |
| 10. Estrategias .....                                           | 24 |
| 10.1 Estrategias Funcionales.....                               | 24 |

|                   |                                                 |    |
|-------------------|-------------------------------------------------|----|
| 10.2              | Estrategias genéricas a nivel de negocios ..... | 25 |
| 10.3              | Estrategias de Nivel Corporativo .....          | 26 |
| Conclusiones..... |                                                 | 28 |
| Referencias.....  |                                                 | 29 |

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer el impacto que tiene la coyuntura de la pandemia de Covid-19 en el sector de farmacias en Lima Metropolitana.

Este documento contiene la descripción del sector y sus principales participantes, la realización de un mapa conceptual que resume su relación entre sí, los análisis de visión y misión, identificación de objetivos o metas generales, y planteamiento de estrategias funcionales, genéricas y corporativas. Del mismo modo, se presenta el análisis de los factores del macroentorno, los cuales permiten identificar las principales variables positivas o negativas que tendrán influencia determinante en la futura gestión de corto, mediano y largo plazo y que las empresas deberán tomar en cuenta. Asimismo, se encontrará el análisis del microentorno aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el cual permite analizar las fuerzas competitivas en el sector.

La investigación se centró en el sector farmacias, y para el desarrollo del trabajo en su totalidad se utilizó información recopilada de diversas fuentes electrónicas asociadas a las principales cadenas en el mercado nacional.

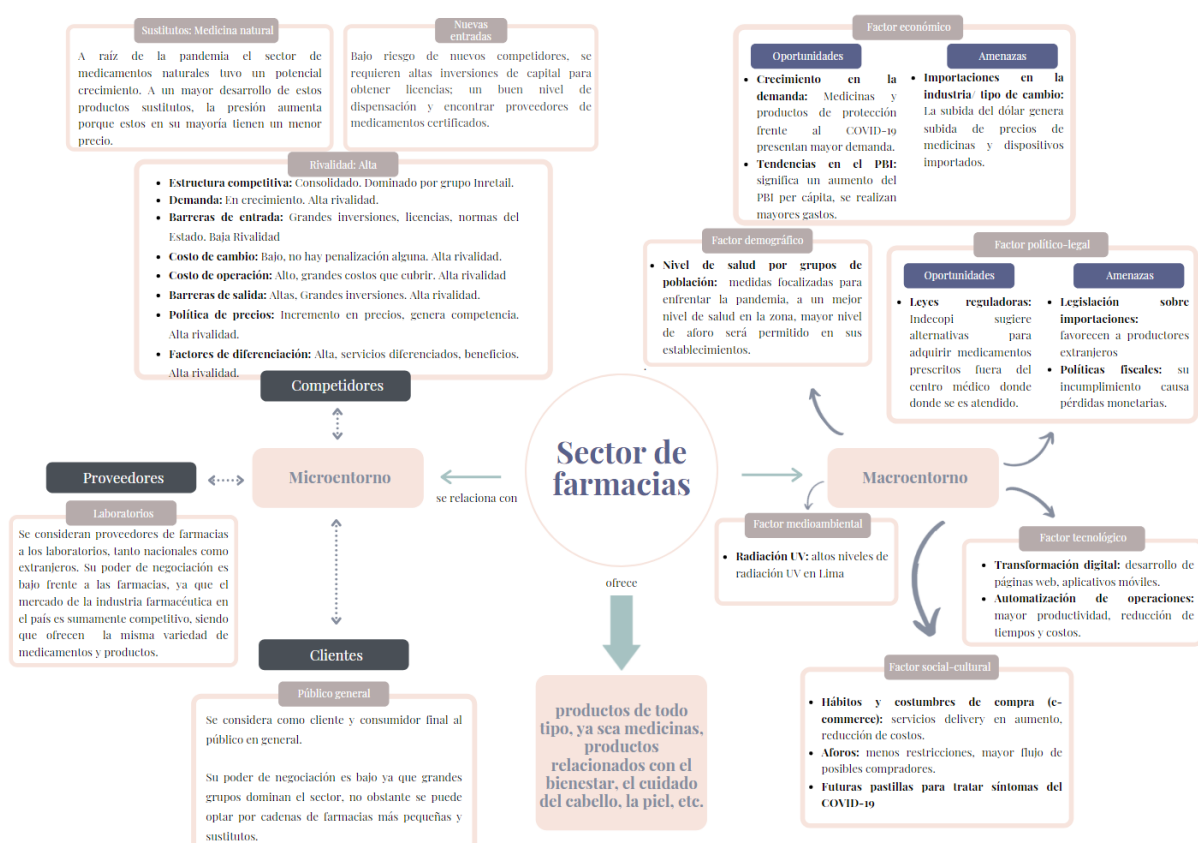
## 1. Breve Descripción

Según las cifras del INEI al 2010, el 87% del total de gastos de los hogares peruanos en medicinas se realiza en farmacias (La República, 2021). Sin embargo, la mayoría de los consumidores prefieren comprar en farmacias reconocidas debido a la diversidad de medicamentos, sus promociones y el asertividad de quien la atiende, según los analistas de Arellano Marketing la marca que reúne todo esto, es la más exitosa (El Comercio, 2015).

Durante la pandemia, el sector de farmacias ha tenido una alta demanda de medicamentos, sobre todo las empresas que tienen una mayor participación de mercado como Inretail, con sus cadenas de farmacias como Inkafarma y Mifarma que tienen aproximadamente más del 85% de participación de mercado. Esta empresa ha incrementado sus ingresos en 13.8% y en general el sector tuvo un incremento del 6.4% por el COVID-19.

Debido a esto, el sector farmacias no es muy competitivo. Es una industria ya consolidada que cuenta con líderes establecidos, como Inkafarma. Entre ella y Mifarma cuentan con 2,245 locales, agregándole 31 en la pandemia. Ergo, la rivalidad es alta para farmacias con menor alcance en comparación. Por ejemplo, Boticas y Salud. Sin embargo, esto no implica que se hayan quedado atrás con respecto a la adaptación a la pandemia.

## 2. Mapa Conceptual



### **3. Análisis de la Visión**

En un escenario optimista, el sector farmacias logrará la expansión de mercado esperado en el sector, debido a que se reducirían las restricciones de aforo y circulamiento en el país por completo, lo que conlleva a que los clientes vuelvan a preferir en cierta medida comprar de manera presencial, siendo importante el factor de que una farmacia se encuentre cerca al hogar de los consumidores, se deberá planificar un desarrollo de mercado para llegar a más zonas geográficas. Además, deberán ampliar su catálogo de productos y diversificar, ya que se debe considerar que solo un aproximado de 70% de las ventas en las grandes cadenas de farmacias proviene de medicamentos, en el caso que la economía se estabilice, sería lo indicado apostar por nuevas líneas de productos, ya que no significaría un gran riesgo como en la situación actual.

En un escenario moderado, en donde la situación actual se mantenga en cuanto a la crisis sanitaria, las farmacias deberán renegociar con sus proveedores para poder seguir con su estrategia de congelamiento de precios, la cual han usado desde el inicio de la pandemia, además podrían aumentar las negociaciones con proveedores nacionales, lo cual sería un método efectivo para lidiar con el escenario de incertidumbre política que está atravesando el país, el cual causa que el precio del dólar siga en aumento. Por otro lado, se deberá seguir priorizando el abastecimiento de productos desinfectantes para proteger a la población contra el Covid-19. El comportamiento de los consumidores cambió significativamente a causa de la coyuntura, siendo obligatorio el uso de algunos de estos productos como las mascarillas o en algunos establecimientos, el protector facial, debido a esto, las empresas farmacéuticas deben asegurarse de poder cubrir la demanda de sus clientes.

Por último, en un escenario no favorable, en donde la pandemia siga siendo una amenaza para la salud de los peruanos y las medidas restrictivas aumenten, se deberá tener en cuenta los efectos negativos que afectarán a la economía en el país, lo que conllevaría a que empeore su situación de inestabilidad. En respuesta a ello, el sector deberá seguir trabajando en su transformación digital para poder incrementar sus ventas por sus páginas web o aplicativos móviles, debido a que, en el año 2020, las ventas fueron en su gran mayoría realizadas por estos medios, por lo que es probable que sigan incrementando en el caso de que se repita una situación similar. Se deberá invertir más en tecnología para poder reemplazar la atención presencial con la virtual de manera efectiva, en vez de invertir en nuevos locales, por ejemplo. Además, también deberán abastecerse masivamente de productos desinfectantes que puedan servir a la población para poder protegerse del Covid-19.

A continuación, se analizará las visiones de las empresas principales de este sector.

En la empresa farmacéutica Mifarma (2021) se encuentra que su visión es:

“Que nuestros clientes nos reconozcan como la Cadena Peruana de Boticas que los cuida, ofreciéndoles no solo los mejores precios sino el mejor servicio, marcando la diferencia en el mercado y logrando que nuestros colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la Familia Mifarma.”

En este caso, podemos encontrar que su prioridad es seguir destacando por los bajos precios que ofrecen, además de un mejor servicio.

En un escenario optimista, la empresa deberá continuar incluyendo productos en su iniciativa “Monedero del ahorro”, invitando a los consumidores a seguir acumulando compras por recompensas, ya que al mejorar la situación económica en el país, también aumentaría el ingreso per cápita; además, se recomienda aumentar su línea de productos propia, ya que al mejorar la economía del país, se trataría de una situación adecuada para ampliarla y diversificar, de esta manera en conjunto, se busca una ventaja competitiva que los diferencie de otras empresas. Asimismo, un escenario favorable probable para esta cadena de farmacias en el país, podría ser la incorporación del medicamento antiviral contra el Covid-19 en su catálogo, lo que sería una posibilidad al ser parte de las empresas más grandes del país en este rubro.

En el caso de un escenario moderado que mantenga la situación actual en el país, Mifarma deberá reforzar su estrategia de liderazgo de costos y ampliar su abastecimiento de productos que funcionen como protección contra el Covid-19, debido a que son la demanda más grande en la actualidad y deben cumplir con priorizar la salud de sus consumidores.

Por último, en un escenario no favorable, se deberá implementar mejoras en las además de implementar un sector en sus plataformas digitales que permita atender con farmacéuticos, debido a que esto es un factor clave que los clientes perdieron debido a la pandemia en la compra online y que se valoraba mucho en la modalidad presencial, por lo que implementando mejoras tecnológicas en este ámbito, con un servicio más personalizado, también podría lograr alcanzarse una ventaja competitiva.

En la empresa Boticas y Salud (2021) afirma que su visión es:

“Ser la cadena líder en el cuidado de la salud, reconocida por brindar a nuestros pacientes-clientes el mejor cuidado y una experiencia grata por el servicio más atento, profesional, ético y de calidad del mercado.”

En un escenario optimista, la empresa Boticas y Salud deberá intensificar su estrategia de desarrollo de mercado debido a que están en desventaja en cuanto al factor de accesibilidad (encontrarse más cerca al hogar de los consumidores), por lo que se recomendaría utilizar la situación para invertir en abrir más locales y así ampliar su cobertura.

En un escenario moderado, Boticas y Salud deberá buscar su ventaja competitiva, lo que podría considerarse a través de la capacitación de su personal para poder convertir su atención en la diferenciación que tiene esta farmacia frente a su competencia. En este ámbito, la empresa debería poder ampliar su atención al cliente a los medios de venta digitales, para de esta manera mantener esta ventaja y que no se vea afectada frente a la pandemia y el aumento de las compras por medio de páginas web o aplicaciones móviles, se recomienda añadir una sección dirigida a la comunicación directa con el cliente por medio de un chat en sus plataformas digitales; reafirmando así, su compromiso con el servicio al cliente.

Finalmente, en un escenario no favorable, la empresa deberá optar por buscar proveedores que se adecuen y permitan a la empresa tener un margen de ganancias que les permita seguir operando, por lo que se deberá considerar renegociaciones que incluyan proveedores nacionales que puedan asegurar unos precios accesibles, frente al aumento de precios que se daría de proveedores extranjeros con el alza del dólar. Además de que se deberá implementar con urgencia el servicio de delivery desde su página web, ya que de esta manera podrán mantener a sus clientes actuales, en caso aumenten las restricciones de circulamiento en el país.

#### **4. Análisis de la Misión**

Las farmacias deben de considerar hacer una retroalimentación para reforzar ciertos elementos de la misión como: mercados, tecnología, ventaja competitiva y preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, ya que, tras la coyuntura actual se han presenciado ciertos cambios ocasionando que deban modificarla para continuar siendo rentables y lograr que sus objetivos sean concisos y realistas, recordando que la misión se encarga de dar a conocer su situación actual y define su principal razón de existencia.

##### **4.1 Mifarma**

Con respecto a Mifarma se deben de realizar ciertos cambios en los componentes de su misión tras la coyuntura actual. Uno de los factores es el tecnológico, ya que, evoluciona constantemente y tras la pandemia del Covid-19 las personas evitan salir de sus casas. Por consiguiente, la misión de la empresa debe adaptarse a ello e innovar para facilitar el acceso a sus productos y mejorar su atención. En Mifarma se incrementaron sus ventas online, sin embargo, no deben de olvidar de mantener una cercanía con sus clientes e intentar que sus compras virtuales sean igual de agradables que las compras en sus tiendas y contar con las mismas promociones.



## **4.2 Inkafarma**

Un elemento que deben de considerar es el mercado porque en una crisis sanitaria es muy importante que todos los ciudadanos puedan conseguir sus medicamentos sin problema alguno por lo que el sector farmacéutico debe de intentar abarcar hasta las zonas rurales, siendo accesible para todos los niveles socioeconómicos. Por otro lado, si se presenta un escenario político desfavorable el producto es un elemento que podría presenciar notablemente variaciones debido a que la mayoría de sus productos son importados. Por lo que al encontrarse en una inestabilidad política se origina el alza del dólar haciendo que a las farmacias les cueste más conseguir sus productos.

## **4.3 Boticas y Salud**

Con respecto a la misión de Boticas y Salud se debe de reforzar el concepto de sí mismo, ya que, actualmente Inretail se está apoderando del mercado del sector de farmacias. Por ello, al modificar su ventaja competitiva los va a distinguir de la competencia y así los consumidores sabrán porque prefieren Boticas y Salud a comparación de otras farmacias. Por otro lado, si se presenciara un nuevo escenario político legal que sea adverso uno de los componentes de su misión que presentaría cambios es el de preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Esto se debe a que si el país se encuentra con problemas políticos se reducirían las inversiones ocasionando que la empresa solo se enfoque en sobrevivir y no por crecer. Sin embargo, al ser una farmacia aun así no se verán tan perjudicada porque los ciudadanos siempre van a necesitar de los productos que ofrecen.

# **5. Análisis del Macroentorno**

## **5.1 Factor económico**

### **5.1.1 Cambios en la demanda**

El sector de farmacias se ha visto beneficiado por la pandemia. En promedio, la demanda de medicinas que tratan los síntomas del COVID-19 como la hidroxiclороquina o azitromicina se ha incrementado hasta en cinco veces. Asimismo, los productos de uso diario para la protección contra el COVID-19 como el alcohol medicinal, alcohol en gel, mascarillas desechables, entre otros ha generado un aumento en las ventas de las farmacias llegando a representar un 16%. (Gestión, 2021). Esto es considerado una oportunidad para las farmacias, ya que esta tendencia planea mantenerse. No obstante, se tendrá que mantener un gran abastecimiento para poder enfrentar la alta demanda de manera eficaz.

### **5.1.2 Importaciones en la industria - tipo de cambio**

Se prevé que la subida del precio del dólar sumada al aumento del flete de las importaciones afectará negativamente al sector farmacéutico. A medida que los productos farmacéuticos importados continúan ganando terreno a los locales, llegando a representar un 50% en el mercado, la subida del dólar generará dificultades en el acceso a productos como las medicinas especializadas, debido a que son todas importadas. Sandro Stapleton, presidente del gremio de salud de la CCL, estima que el precio de los dispositivos médicos subiría en un 35% de lo que se compra actualmente, además advierte restricciones y falta de acceso a ciertos productos ya que no se podría importar la misma cantidad, de esta forma se verían más afectadas las clínicas y farmacias pertenecientes al sector privado. (Gestión, 2021)

### **5.1.3 Tendencias en el PBI**

El presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, estimó que el PBI crecerá este año más que el 11.9% proyectado en su reporte de inflación emitido en septiembre. (Gestión, 2021) No obstante, no se llegó a indicar la nueva proyección de crecimiento, debido a que esos datos se dan a conocer cada tres meses en los reportes de inflación.

El crecimiento del PBI representa una oportunidad para el sector de farmacias, ya que significa un aumento del PBI per cápita, lo cual permite a los agentes económicos realizar mayores gastos. Esto, sumado a la situación de emergencia sanitaria y a un crecimiento en la tendencia a invertir en salud en los últimos años, generaría un alza en la demanda de productos farmacéuticos y medicinas.

## **5.2 Factor Político - Legal**

### **5.2.1 Leyes reguladoras**

La Comisión de Defensa de la Libre Competencia (CLC) del Indecopi denuncia diferencias de hasta un 123.6% en los precios de medicamentos prescritos para el tratamiento del COVID-19 entre farmacias de las clínicas o centros médicos y las farmacias y boticas privadas. Julián Palacín, presidente ejecutivo del Indecopi, señala que los datos hallados son resultado de una investigación realizada como respuesta a diversos reportes periodísticos y denuncias ciudadanas ante los precios de los medicamentos en las farmacias de las clínicas. Por lo mismo, Indecopi sugiere al Minsa y Susalud potenciar alternativas que permitan a los consumidores adquirir medicamentos prescritos fuera del

centro médico o la clínica donde fueron atendidos, como en farmacias y boticas privadas. Palacín señala “El Indecopi espera que estas recomendaciones sean recogidas por el sector privado del ámbito de la salud y así se pueda alcanzar y desarrollar una cultura de libre y leal competencia del mercado” (El Comercio, 2021). Por lo tanto, esta oportunidad ubica a las farmacias por encima de locales sustitutos.

### **5.2.2 Farmacias como centros de vacunación**

El ministro de Salud declaró que las farmacias y boticas funcionarán como centros de vacunación una vez que se cuente con el stock suficiente de dosis. Carla Sifuentes, directora de la Asociación Nacional de Cadenas de Boticas (Anacab), declara que se pondrían seis cadenas de farmacias entre ellas Inkafarma, Mifarma, Farmacia Universal, Boticas Perú, Farmadesa y Boticas Jhodaal a disposición del Estado, siempre y cuando dichos establecimientos cumplan con los requisitos necesarios. Sifuentes señala que la situación contaría como precedente, buscando que se pueda trabajar a futuro con el Estado (Gestión, 2021). Esta nueva disposición sería favorable para las farmacias participantes, ya que se generaría mayor movimiento y a la vez aumentaría la probabilidad de consumo de productos en el establecimiento.

### **5.2.3 Políticas fiscales**

Los establecimientos farmacéuticos deben contar con una lista de precios de los productos que ponen a disposición del público, señaló la secretaria técnica de la Sala Especializada en Protección al Consumidor del Indecopi, Liliana Cerrón. Esto se encuentra establecido en el Código de Protección y Defensa del Consumidor, en el caso de las farmacias se ven obligadas a tener una lista de precios de todos los productos farmacéuticos que comercializan, pues no poseerla constituye una infracción al Código. Si un consumidor percibe que no le están brindando información completa o veraz puede presentar su reclamo al Indecopi, este será trasladado al área de la Dirección de Fiscalización, quienes pueden programar una visita de inspección en ese momento (Andina, 2021). Se considera una amenaza ya que el incumplimiento de estas disposiciones puede causar pérdidas monetarias en sanciones.

## **5.3 Factor Social-cultural**

### **5.3.1 Hábitos y costumbres de compra del consumidor**

La crisis sanitaria del COVID19 ha causado cambios en el comportamiento de compra del consumidor, siendo así que el 84% de limeños realizó compras online por temas de salud en los

últimos seis meses. La cadena Inkafarma, uno de los líderes del sector, fue la primera en implementar el comercio electrónico mediante una aplicación móvil y una página web, que a comienzos de pandemia logró aumentar las visitas de 670 mil a más de 850 mil, y en la actualidad representa aproximadamente más de un 5% de ventas realizadas por este medio (El Comercio, 2021). Este avance representa una oportunidad para las diferentes cadenas de farmacias en el país debido a la reducción de costos que trae consigo y a que la demanda de los servicios por delivery se encuentra en aumento. Se puede tomar como ejemplo a la cadena Boticas y Salud, que fue pionera al ingresar a la sección de farmacias del aplicativo “Rappi”, llegando a facturar meses después como en uno de sus mejores locales, evadiendo al mismo tiempo los costos de mantener un local físico. Finalmente, cabe resaltar que la oferta digital aún tiene espacio para evolucionar de tal forma que logre entender al consumidor en su totalidad, siendo que en el último año solo un 35% ha calificado su experiencia como satisfactoria en todo el sector salud.

### **5.3.2 Aforo de establecimientos**

El aforo de los establecimientos públicos está volviendo a la normalidad paulatinamente. Un ejemplo de ello son las medidas sanitarias que el Gobierno publicó a mitades de septiembre, las cuales detallaron que, para el resto del mes e inicios del siguiente, el aforo para locales como lo son las farmacias es de 60% en lugares de nivel de alerta moderado y 50% en lugares de nivel de alerta alto, respetando los protocolos de bioseguridad respectivo (Gestión, 2021). Este incremento, dada las circunstancias, representa una ventaja para las farmacias, ya que pese a todavía querer evitar las conglomeraciones, están reduciendo las regulaciones que controlaban su clientela. Además de la oferta de servicio online, sus clientes podrán regresar con mayor confianza a sus farmacias más cercanas para comprar sus medicamentos.

### **5.3.3 Vacunación en el Perú**

De acuerdo con el viceministro de Salud Pública, Gustavo Rosell, desde noviembre se empezaría la vacunación contra el COVID-19 para personas entre 12 y 17 (Gestión, 2021). Esto de acuerdo con el cronograma de vacunación, el cual se ha visto cumplido en este último mes, aunque también depende de la llegada de nuevos lotes al país. La noticia, de cumplirse en el futuro, representaría una oportunidad para las farmacias —al igual que para las tiendas promedio—, ya que simula estar un paso más cerca a la normalidad. Ergo, las restricciones sanitarias, como lo es el aforo limitado o la circulación controlada, disminuirán progresivamente.

## **5.4 Factor demográfico**

### **5.4.1 Nivel de salud por grupos de población**

A lo largo del último año el Gobierno ha dispuesto una serie de medidas focalizadas para enfrentar la pandemia, estas están basadas en la situación particular de cada provincia del país. Hoy en día se muestra un panorama más abierto, siendo que no hay provincias ubicadas en niveles de alerta extrema. En lo que concierne al periodo del 4 al 17 de octubre todas las provincias se ubican en nivel de alerta moderado, por lo que se permite un aforo del 60% en tiendas de abastecimiento de productos de primera necesidad, que incluye las farmacias (Andina, 2021). Esto representa una oportunidad para los establecimientos farmacéuticos, ya que, a un mejor nivel de salud en la zona, mayor nivel de aforo será permitido en sus establecimientos.

## **5.5 Factor Tecnológico**

### **5.5.1 Transformación digital**

El desarrollo de tecnologías se hace presente en el sector farmacéutico, actualmente se pueden identificar las acciones y las áreas en las que se ha creado valor a través de ciertas implementaciones tecnológicas.

La transformación digital permite facilitar los procesos de entrega, seguimiento de información en tiempo real y toma de decisiones basadas en datos, teniendo como resultado la uniformidad de los diferentes canales de compra. Este avance representa una oportunidad para las diferentes cadenas de farmacias en el país donde se puede tomar como ejemplo a Inkafarma, cadena que usa la transformación digital para el manejo de operaciones mediante su aplicativo móvil y que ha conseguido ofrecer un mejor servicio a sus clientes a través de la disminución de tiempos en el alistamiento de pedidos. Gracias a la automatización de sus operaciones se pudo mejorar la productividad en un 30%, atendiendo la gran demanda de productos gracias a una mejor organización de inventarios, acortando a la vez el proceso de búsqueda y selección manual de los pedidos recibidos online para el que se disponía de recurso humano exclusivo. Esto se pudo lograr con ayuda del STG, Southern Technology Group, implementando soluciones de cómputo móvil como el terminal portátil TC20 y el dispositivo inalámbrico RS507 de Zebra. (Stglatam, 2021).

## **5.6 Factor Medioambiental**

### **5.6.1 Radiación solar**

En el Perú, Piura y Lima experimentan altas temperaturas con un elevado índice de radiación ultravioleta. El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (Senamhi) destaca que el pasado verano se alcanzó un índice de 19 en una escala de 20 puntos, considerándose una radiación solar extrema ya que supera los 11 puntos de escala (AutoSolar, 2021). En lo que se acerca el verano, la exposición a los rayos UV pueden causar desde efectos leves hasta los más agresivos como los cánceres de piel, por este motivo se recomienda el uso de protector solar (FPS) 30 o más alto y con protección para ambos rayos UVA y UVB. Los altos niveles de radiación UV representan una oportunidad para las farmacias, más aún en esta época del año, ya que según una encuesta realizada por Ipsos Perú, solo el 20% de los peruanos utiliza bloqueador solar durante todo el año, mientras que el 59% usa el protector en primavera y verano (RPP Noticias, 2020) por lo mismo, se espera un incremento en la demanda de protectores solares, los cuales pueden ser encontrados en las farmacias.

## **6. Análisis del Microentorno**

### **6.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

#### **6.1.1 Estructura competitiva**

Durante la pandemia, se ha visto una alta demanda de medicamentos y productos sanitarios, por ende, a diferencia de otros sectores, el farmacéutico ha sabido responder a la pandemia. Sin embargo, los más beneficiados fueron las empresas que tienen mayor participación de mercado como Inretail con sus farmacias de Inkafarma y Mifarma que son las más conocidas en el Perú, según Becerra (2018) Inretail tiene aproximadamente más del 85% de participación. Por lo tanto, se puede afirmar que es una industria consolidada ya que hay un líder en el sector y hay una menor cantidad de competidores. Por lo tanto, se puede decir que la rivalidad es alta en especial para las farmacias más pequeñas como Boticas y Salud.

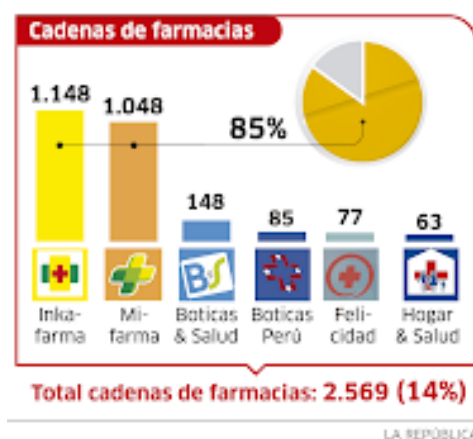
- **Inkafarma/Mifarma (Inretail):** Ambas son líneas de boticas de Inretail que ofrecen una gran variedad de productos farmacéuticos, tocador y perfumería considerados de buena calidad. En la actualidad, Inkafarma es el líder del mercado farmacéutico porque tiene una gran cobertura a

nivel nacional y tiene una buena calidad de servicio; mientras que Mifarma tiene una menor participación de mercado. El total de boticas entre ambas es de 2 245. Durante el 2020, aceleraron su crecimiento y abrieron juntas un total de 31 locales. La división MDM (manufactura, distribución y marketing) de Inretail reportó un aumento de sus ingresos de 13.8% debido principalmente a la recuperación de la demanda de farmacias (Gestión, 2020).

- **Boticas y Salud:** Es una cadena de boticas que tiene aproximadamente 148 boticas a nivel nacional; es la tercera línea de boticas con mayor participación de mercado teniendo un 6% aproximado de participación. Durante la pandemia, se puede inferir que tuvo un mayor ingreso en sus ventas ya que los productos medicinales tuvieron un incremento del 6.4% por el Covid19; sin embargo, no pudo tener un mayor crecimiento porque su competencia es más fuerte.

**Figura 6.1**

*Participación de mercado de las farmacias en el Perú en el 2019.*



Fuente: La República (2019)

### 6.1.2. Factores de rivalidad

Durante la pandemia hubo un cambio en el comportamiento de los factores de rivalidad en el sector farmacéutico que ha beneficiado a las cadenas grandes de farmacias; sin embargo, que ha afectado a farmacias pequeñas.

- **Demanda:** El factor de las condiciones de la demanda se vio beneficiado por la pandemia ya que los consumidores empezaron a comprar más medicamentos y productos sanitarios para estar

protegidos o para tratar síntomas del COVID. Esto ha generado que haya un incremento en las ventas de las farmacias al 16% y que la demanda haya crecido un 56% durante la pandemia (Gestión, 2021). Por lo tanto, se puede decir que hay un crecimiento en la demanda y **la rivalidad es alta** porque van a pelear para atraer a los clientes hacia ellos. Las cadenas como Inkafarma y Mifarma de Inretail deben asegurarse de mantener a sus clientes actuales y atraer a los nuevos; mientras que las cadenas pequeñas como Boticas y Salud debe de mantener a sus clientes actuales para que no vayan a la competencia y pueda sobrevivir.

- **Factores de diferenciación:** La diferenciación en el sector farmacéutico es alta ya que las cadenas de grandes farmacias como Inkafarma y Mifarma le dan un mejor servicio a sus clientes y crean relaciones redituables con ellos, por ejemplo Mifarma ofrece el “Monedero del Ahorro” y cuando compras ganas puntos para tu siguiente compra en la que te pueden hacer un descuento. Asimismo, Inkafarma tiene su InkaClub en el que por cada un sol de compra se acumulará un Inka Punto y por cada mil Inka Puntos acumulados se obtendrá un vale de descuento Inkaclub de 5 soles el cual podrás usar en tu próxima compra en boticas Inkafarma. Además, ambas cadenas tienen su página web donde sus clientes pueden hacer compras online y durante la pandemia ha surgido un incremento de las ventas online porque las personas no quieren salir de sus casas, sin embargo, la cadena de Boticas y Salud tiene una página web desactualizada y tampoco se pueden hacer compras online. Por **lo tanto, la rivalidad es alta ya que existen empresas posicionadas y más actualizadas como Mifarma e Inkafarma que ofrecen una mejor atención.**
- **Costo de Cambio:** El costo de cambio es bajo por lo tanto **la rivalidad es alta**, sobre todo en tiempos de pandemia donde la demanda ha aumentado y se han abierto más farmacias. La decisión de los clientes de cambiarse de un competidor a otro no cuesta nada porque no hay una penalización; además en los lugares más transitados, las diferentes cadenas de farmacias se encuentran juntas por lo tanto si los clientes reciben una mala atención fácilmente se pueden ir a la competencia de al lado que les ofrecen la misma atención.
- **Costos de operación:** El costo de operación es alto porque se necesita una alta inversión para abrir nuevos locales y crecer en el mercado para no quebrar, por lo tanto, **la rivalidad es alta** porque las farmacias que pueden entrar no se van a querer ir por el costo alto de su inversión y van a luchar por su supervivencia. Al abrir locales, la empresa necesita documentos municipales para operar como licencias de funcionamiento, certificado de Defensa Civil y necesitan diferentes permisos para vender sus medicamentos. Además, durante la pandemia las autoridades estuvieron más pendientes de que las farmacias tengan los implementos necesarios para cumplir los



protocolos de seguridad y que tengan sus permisos vigentes; por ejemplo, el 2020 se intervinieron 118 locales de Inkafarma y Mifarma; y se cerraron 18 de ellos por no tener las licencias vigentes (Comercio, 2020)

- **Barreras de salida:** La barrera de salida es alta sobre todo en la pandemia porque como se mencionó anteriormente ha aumentado la inversión de capital para abrir nuevas farmacias, por ende, si quieren cerrar se tendrá que pagar las liquidaciones a sus empleados por su servicio. Asimismo, en las barreras de salida legales, si las farmacias tienen contratos con proveedores se puede cobrar una penalización por la cláusula de una salida anticipada. Por lo tanto, **la rivalidad es alta** porque las farmacias van a permanecer en el mercado y aumentará la competencia.
- **Barreras de entrada:** La barrera de entrada si es grande por lo tanto **la rivalidad es baja** porque no pueden entrar al sector farmacéutico fácilmente a pesar de que la demanda de medicamento haya aumentado durante la pandemia porque se requiere un alta inversión para tener todas las licencias y cumplir las normas del estado; tienen que contar con un buen nivel de dispensación dentro de la farmacia, esto quiere decir que “deben de proporcionar uno o más medicamentos a un paciente como respuesta a la presentación de una receta elaborada por un profesional autorizado” (Ministerio de Salud, 2009). Además, el local deberá tener un buen lugar de almacenaje para colocar los medicamentos y los proveedores de medicamentos deberán de contar con sus certificados vigentes. (Todo Trámites Perú, 2021).
- **Política de precios:** Por la incertidumbre política del país hubo un incremento de los precios de los medicamentos entre un 16% y 20% en estos últimos meses ya que el 50% son importados y el otro 50% son producidos localmente, sin embargo, un 90% de ellos importa la materia prima. (Gestión, 2021). Por lo tanto, hay un crecimiento en los precios y hay una **rivalidad alta** porque algunas farmacias para poder competir optaron por reducir un poco el precio de su competencia para atraer nuevos clientes.

**Nivel de rivalidad:** En conclusión, el nivel de rivalidad del sector de farmacéutica en el país es alta para las farmacias pequeñas porque en cuanto a la demanda, factores de diferenciación, costo de cambio, barreras de salida y la política de precios; los competidores luchan por capturar a los clientes que están interesados en este servicio, pero la mayoría de estas personas son clientes de la cadena de farmacias de Intercorp que ya son consolidadas y, por ende, tiene la mayor participación de mercado.

Por lo tanto, las cadenas grandes como Inkafarma y Mifarma no tienen competidores. Debido a esto, la amenaza de ellos lleva a desanimar a nuevos competidores a ingresar a este sector.

## **6.2 Amenazas de productos sustitutos**

Tras la llegada de la pandemia el sector de los medicamentos naturales ha tenido un potencial de crecimiento favorecido y hacia finales del 2020 su comercialización se veía una expansión de 20%, sobretodo sus productos que ayudan a las enfermedades respiratorias, como ha crecido este sector empresas como Fitosana Perú ya tiene un plan de expansión a través de franquicias y el próximo año espera tener otros 15 puntos de venta (Gestión, 2020). Es por esta razón que hay un alto desarrollo de estos productos sustitutos y la presión aumenta porque la mayoría de estos productos tienen un precio menor que los medicamentos y por lo tanto las personas que no tienen un ingreso económico alto recurren a esta opción que es más económica. Además, los productos son provenientes directamente de la naturaleza, sin síntesis y con escasa o nula manipulación y para muchas personas es mejor tomar remedios naturales que químicos. Además, los precios son cómodos ya que el Perú posee en su territorio una mayor diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos; hay alrededor de más de 2,500 plantas medicinales (MEP, 2016); por lo tanto, no tienen que importar su materia prima de otros países como los medicamentos de las farmacias y por ende no se ven afectadas por el incremento del precio del dólar y sus precios siguen manteniéndose accesibles.

## **6.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque las farmacias tienen el poder de cambiar de proveedor si desean ya que todos ofrecen la misma variedad de medicamentos y productos. Por esta razón, los proveedores deben mantener esta relación con las farmacias; de no ser así, perderían ingresos porque no tendrían ventas a grandes volúmenes.

## **6.4 Poder de negociación de los compradores – competidores**

Los compradores tienen un bajo poder de negociación debido a que las farmacias grandes como Inkafarma y Mifarma tienen un dominio absoluto del sector. Por lo tanto, la insatisfacción que pueda tener el cliente es irrelevante porque no podrán cambiar de farmacia fácilmente. Sin embargo, para las farmacias pequeñas como Boticas y Salud es importante mantener relaciones redituables con sus clientes para que ellos se sientan dispuestos a buscarlos y comprar en sus farmacias.

## 6.5 Amenazas o riesgo de nuevos competidores

En el sector farmacéutico hay un menor riesgo de tener nuevos competidores ya que el sector farmacéutico ya tiene líderes en el Perú como las cadenas de farmacia de Inretail (Inkafarma y Mifarma) que tienen más de un 85% de participación en el mercado. Son marcas que ya son líderes y ya tienen a clientes leales; además la mayoría de las personas prefieren comprar en farmacias conocidas porque creen que les da mayor calidad en sus productos, por ejemplo, en base a una encuesta, Inkafarma es una marca que posee un alto nivel de atracción con el 87% acompañado de un alto grado de retención de clientes del 80% (Inretail, 2015). Además, si quieren entrar nuevos competidores su experiencia será escasa y se requiere una alta inversión de capital para tener las licencias; contar con un buen nivel de dispensación dentro de la farmacia y encontrar proveedores de medicamentos que cuenten con sus certificados.

## 7. Oportunidades y Amenazas

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li><b>Incremento de las ventas por página web</b></li></ul> <p>“Definitivamente, el servicio de delivery juega y jugará un papel fundamental en diferentes sectores comerciales que están permitidos para operar con este sistema.” (El Peruano, 2021). Durante la pandemia, el delivery ha sido una herramienta fundamental en el canal de ventas de las empresas. Este servicio tuvo un incremento del 250% lo que demuestra la importancia de saber aprovechar este recurso. La mayoría de las farmacias cuentan con un teléfono de delivery y tienen una alianza con Rappi, sin embargo, pueden tener sus propios motorizados y actualizar sus páginas web para brindar este servicio ya que las farmacias grandes como Inkafarma y Mifarma son las</p> | <ul style="list-style-type: none"><li><b>Ley que regula el precio de los medicamentos (2020)</b></li></ul> <p>Una de las amenazas de las farmacias es la ley que regula el precio de los medicamentos. Debido a la crisis sanitaria y económica, el Estado ha realizado un control de los precios lo que conlleva a que las farmacias no puedan incrementar sus ventas y su ingreso sea escaso. Esto les perjudica porque como menciona Pierino Stucchi, socio del estudio Muñiz, el incremento en precios de medicamentos no se debe a que quieran aprovecharse de la situación, sino que responde a la escasez mundial de medicamentos, lo cual impide su adquisición a precios bajos. (Gestión, 2020). Como hay un incremento de precio de sus proveedores, las farmacias necesitan subir sus precios y esta ley</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>únicas que cuentan con su propio aplicativo móvil y página web.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>les impide hacerlo; por lo tanto, su margen de ganancia será menor.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>• <b>Vacunatorios en farmacias</b></p> <p>El ministro de Salud, Hernando Cevallos, aseguró que las farmacias se convertirán en nuevos centros para la vacunación contra el Covid-19, cuando se obtengan las vacunas necesarias para atender la demanda. Esto significará un gran aumento en el flujo de potenciales clientes que al encontrarse en los locales, podrán adquirir productos, además de que será una publicidad masiva para estos establecimientos.</p>                                                                                                                                                                                       | <p>• <b>Tipo de cambio</b></p> <p>La subida del precio del dólar causada por la incertidumbre política en el país afecta negativamente al sector farmacéutico. Se recomienda contar con proveedores nacionales y extranjeros, porque para las empresas farmacéuticas es un reto ofrecer un congelamiento de precios debido a que su margen de ganancias disminuye considerablemente frente a la compra de proveedores, en su mayoría, extranjeros.</p>                                             |
| <p>• <b>Incremento masivo del uso de productos desinfectantes y crecimiento del mercado farmacéutico</b></p> <p>Al vender productos básicos para la protección contra el Covid-19 como alcohol, alcohol gel o mascarillas, las farmacias se han convertido en una visita indispensable para las familias en medio de la pandemia. En el 2020, Inretail abrió 63 farmacias en el Perú, lo cual fue posible debido al incremento de ventas que sucedió en el sector, en el caso de esta empresa, cerró el año reportando un margen bruto de 36%, el cual se vió impactado por el aumento de ventas de productos como los mencionados (con un margen menor).</p> | <p>• <b>Diferenciación en el mercado</b></p> <p>En el sector farmacéutico la diferenciación es alta, por ende, esta simboliza una amenaza para las cadenas de farmacias menores. Frente a los líderes tales como Inkafarma y Mifarma, empresas ya consolidadas en el mercado, representaría una gran inversión involucrarse en este para poder enfrentar su nivel de desarrollo. Esto desde la localización de sus sedes, la venta online y los canales de distribución extendidos que poseen.</p> |
| <p>• <b>Transformación digital</b></p> <p>Debido a la pandemia, los consumidores aumentaron las compras online en un 120%</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>• <b>Productos sustitutos</b></p> <p>La comercialización de productos sustitutos por medios alternos a los ofrecidos por las</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>desde el 2020, en la industria farmacéutica 84% de limeños realizó compras online por temas de salud en el 2021 y se prevé que esta cifra siga aumentando, por ello, las empresas farmacéuticas deberán redirigir gastos en desarrollo de tecnologías para estos medios y de esta manera aprovechar efectivamente este nuevo comportamiento que viene creciendo de manera exponencial.</p>                                                                                                                                                                            | <p>farmacias siempre ha representado un sustituto para estas. Especialmente hoy en día, que, gracias a la pandemia, esta ha tenido un crecimiento del 20%.</p> <p>Además de contar con una producción escasa, al provenir directamente de la naturaleza, los costos con los que son ofrecidos son bajos, por lo tanto, la coyuntura los ha ubicado como una opción económica para el consumidor promedio cuyo bolsillo ha sido golpeado.</p> |
| <p>• <b>Medicamento para tratar el Covid-19</b></p> <p>La Farmacéutica MSD anunció su desarrollo en una pastilla para tratar los síntomas del Covid-19 que tendría la capacidad de poder reducir la hospitalización hasta en un 50%. Aunque aún no ha sido lanzada al mercado, su llegada, la cual se prevé se dará en 2022, significará una gran oportunidad para las empresas farmacéuticas, ya que los consumidores estarán dispuestos a comprar masivamente este producto, aumentando la utilidad de las empresas que vendan este medicamento considerablemente.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 8. Fortalezas y Debilidades

**Figura 8.1**

### *Cadena de Valor del sector de farmacias*



Fuente: Elaboración propia

- Fortalezas:** La principal fortaleza que emplearon las cadenas más importantes del país, como Inkafarma y Mifarma, fue incrementar sus ventas en su canal de distribución online. Por la pandemia, muchas personas no querían salir de sus casas y hubo un incremento de las ventas por internet lo que llevó a que estas cadenas de farmacias supieran adaptarse al cambio del comportamiento del consumidor. Además, la pandemia incrementó la venta de antigripales y analgésicos para que las personas puedan evitar o recuperarse de los síntomas del covid, como consecuencia, las farmacias fueron beneficiadas porque tenían un aprovisionamiento completo de estos medicamentos y pudieron incrementar sus ventas. Esto se demuestra en la utilidad bruta que obtuvieron Inkafarma y Mifarma ya que incrementó en S/28 millones, o 6.0% en el tercer trimestre del 2020, comparado con el mismo periodo del 2019 (Perú Retail, 2020). Por otro lado, las cadenas de farmacias han aprovechado el incremento de ventas para fidelizar a nuevos clientes, por medio de sus ofertas por la página web y sus descuentos para los clientes especiales.

- **Debilidades:** Siguiendo el mismo hilo, para las farmacias Boticas y Salud podría representar una debilidad no contar con un canal de distribución propio a diferencia de Inkafarma y Mifarma. Pese a recurrir a un intermediario para solucionar dicho asunto (aplicaciones de entregas), este representa una desventaja de la empresa frente a las otras, ya que no posee un mismo vínculo directo con sus clientes. Aun así, cuentan con una línea telefónica para realizar pedidos, pero la dinámica de este método no se puede comparar al de una compra en línea, principalmente por su oferta y variedad. Siguiendo este hilo, en cuanto al servicio post venta, mientras que Inkafarma y Mifarma comparten con su cliente de manera accesible las políticas de devolución, cambio y cancelación del producto, Boticas y Salud no. Ellos solo ofrecen la opción de presentar un reclamo a través de un formulario. Este aspecto, del mismo modo, entorpece la relación entre la farmacia y el cliente.

## 9. Objetivos o Metas Generales

La pandemia y la coyuntura política ocasionaron que las farmacias analicen y modifiquen sus objetivos. Con ello tendrán un enfoque más claro y realista sobre la situación actual.

- **Mifarma:** Uno de los objetivos de Mifarma en los últimos años ha sido incrementar sus ventas a través de su página web, tras el Covid-19 los clientes han priorizado su salud y evitar contagiarse al salir de sus hogares, prefiriendo realizar sus compras de forma online. Una noticia de EuropaPress (2021) afirmó que la cuarentena “ha obligado al sistema de salud a acelerar entre 10 y 15 años los avances tecnológicos, a la vez que abogan por un modelo dual futuro, que adapte los servicios profesionales farmacéuticos asistenciales a las nuevas tecnologías”. Por esta razón, una de las metas de Mifarma es lograr acelerar la implementación y reactivación de su página web antes de finalizar el 2021.
- **Inkafarma:** Inkafarma en el 2019 tenía como meta implementar 40 locales de su formalidad express, el cual llegaría a las zonas rurales, pero a causa de la pandemia se paralizó este proyecto. Ahora que la economía ya está empezando a circular y no nos encontramos en cuarentena, Inkafarma podría continuar con su meta de ingresar a las zonas rurales del Perú en 2 años. Logrando así obtener una mayor cobertura geográfica en las zonas más alejadas del país y facilitarles el acceso de medicamentos.
- **Boticas y Salud:** Boticas y Salud buscan destacar por ofrecer productos farmacéuticos de calidad, tras la incertidumbre política trajo consigo el alza del dólar perjudicando a todo el sector de

farmacias, ya que, la mayoría de sus productos son importados y los que son producidos en el país se realizan con insumos extranjeros. Según Gestion (2021) “Lo que puede pasar es que haya restricciones y falta de acceso a algunos productos porque no se va a importar la misma cantidad”. Por consiguiente, deben de lograr abastecerse sin disminuir la calidad de sus productos hasta finales del 2021. Por otro lado, al estar ante una emergencia sanitaria a causa de una enfermedad nueva es primordial que todos sus empleados estén capacitados en cuanto a los síntomas y tratamientos teniendo como objetivo aumentar las horas de capacitación de los empleados durante el 2021.

## **10. Estrategias**

### **10.1 Estrategias Funcionales**

#### **10.1.1 Inkafarma**

##### **Actividades Fundamentales o Principales**

- **Comercialización y Ventas:** Inkafarma busca extender el horario de atención a 24 horas, brindando mayor tranquilidad a los ciudadanos en tiempos de pandemia. Hasta el momento se ha flexibilizado el horario en 37 boticas, siendo 11 de Lima y El Callao.
- **Servicio al cliente:** En la búsqueda de ofrecer una experiencia de compra más satisfactoria, Inkafarma amplió sus canales de servicio al cliente. En adición al Inkafono (medio para realizar pedidos por teléfono o solicitar asistencia), se encuentra la página web, la cual cuenta con un apartado de Centro de Ayuda en el que se pueden realizar consultas; ya sean personalizadas, o sobre horarios de atención actualizados, stock disponible, estado del pedido, etc. Asimismo, se cuenta con un Chat automático, una página de reclamos y asistencia en redes sociales.

##### **Actividades de apoyo**

- **Manejo de materiales, logística:** Inkafarma, con la ayuda de STG, implementa soluciones de cómputo móvil como el terminal portátil TC20 y el dispositivo inalámbrico RS507 de Zebra, para hacer más eficiente la búsqueda y selección de medicamentos según las órdenes recibidas en línea, ya sea desde el aplicativo o la web. Esta automatización de la operación mejoró la productividad en un 30%, aumentó la visibilidad y la organización del inventario e incrementó la satisfacción de los clientes con los tiempos de entrega. (STGLatam, 2020)



- **Recursos Humanos:** A raíz de la pandemia se implementó el programa de aprendizaje “Escuela del Éxito”, este permite el desarrollo de nuevas competencias y mejorar la empleabilidad y productividad de sus trabajadores, tomando en cuenta la adaptación del trabajo remoto y migración a procesos digitales. Se brindaron herramientas necesarias para enfrentar los tres principales focos de dolor afectados en la coyuntura: desarrollo emocional, reforzamiento del modelo de ventas y reforzamiento de productos. (SomosIntercorp, 2021)

### 10.1.2 Boticas y Salud

#### Actividades Fundamentales o Principales

- **Comercialización y Ventas:** Según la información compartida en su cuenta de Instagram, Boticas y Salud ha ampliado su horario de atención. De lunes a viernes de 7:30 a 21:20, los sábados de 8:00 a 21:20 y los domingos de 9:00 a 20:20.
- **Servicio al cliente:** Boticas y Salud también amplió sus servicios a través de plataformas que antes no utilizaba para interactuar con sus clientes. Este es el caso de su cuenta de Instagram, creada el 4 de marzo del 2020, a través de la cual comparten sus promociones y ofertas de productos. Del mismo modo, cuentan con una alianza con la aplicación Smart Doctor, una plataforma por la cual uno puede recibir consultas médicas online o también llamada teleconsulta. Con Boticas y Salud, el cliente será capaz de cotizar su receta directamente.

## 10.2 Estrategias genéricas a nivel de negocios

En el sector farmacias se puede observar que las empresas líderes como Mifarma e Inkafarma utilizan una estrategia genérica de liderazgo en costos con diferenciación. Lo que se demuestra con su eslogan “Más salud, al mejor precio”. Por el lado de Mifarma, la empresa utiliza la estrategia de ofertas permanentes por lo que ofrecen sus productos siempre con un descuento para captar la atención de los consumidores, en cambio, Mifarma utiliza el método de precios bajos siempre, por ejemplo, con su propuesta del “Monedero del Ahorro”, ellos incentivan a los clientes a aumentar su frecuencia de compra a cambio de recompensas. En cuanto a la diferenciación, se intenta encontrar ofreciendo la mayor variedad de productos, por ejemplo, Inkafarma sobresale en el sector por ofrecer desde medicamentos, hasta productos ortopédicos, de cuidado personal que incluye cuidado para la piel, de belleza, o su línea “Mundo Bienestar” donde ofrecen vitaminas, tratamientos naturales, productos fitness y deportivos, snacks nutritivos; además ofrecen tips de nutrición para sus consumidores, como un servicio adicional.

A partir del año 2020, las farmacias tuvieron el permiso del gobierno de seguir operando incluso con las medidas nacionales de inmovilización obligatoria. Por esta razón, las estrategias genéricas utilizadas por las principales farmacias no cambiaron significativamente, sin embargo, se intensificaron. Al comenzar la pandemia, la era digital creció apresuradamente y las empresas tuvieron que priorizar sus propuestas online, por lo que muchas de las nuevas propuestas innovadoras, es decir la diferenciación que tienen como empresa, que tienen las grandes cadenas de farmacias, se pueden encontrar en sus páginas web o aplicaciones móviles, además de promocionar sus descuentos y precios bajos por estos medios.

En el caso se debe un escenario político- legal adverso en el Perú, como por ejemplo, una variable que afecte directamente al sector farmacias como lo sería la regulación de precios de los medicamentos, deberán concentrarse más en una estrategia de liderazgo de precios, ya que los precios estarán estandarizados y en el caso particular de los medicamentos, sería complicado encontrar una diferenciación.

### 10.3 Estrategias de Nivel Corporativo

- **Integración Horizontal:** La integración horizontal es una estrategia corporativa la cual consiste en comprar otra empresa que tenga una misma cadena de valor intersectorial para lograr obtener mayor control del mercado al que pertenece. En el sector de farmacias, Inkafarma por medio de Inretail, grupo al que pertenece, adquirió Quicorp S.A., quien es dueña de cadenas de farmacia como Mifarma, BTL boticas y Fasa.
- **Integración Vertical hacia adelante:** Al adquirir Quicorp S.A. también se emplea una estrategia de integración vertical hacia adelante porque es una de las empresas encargadas de distribución en la industria de farmacias. “Cuenta con 12 centros de distribución repartidos en tres diferentes países, cuya capacidad de almacenamiento es de alrededor de 90,000 metros cuadrados” (Gestión, 2018).
- **Alianza estratégica:** Boticas y Salud estableció un acuerdo con LATAM el cual se acordó en que si los clientes de la aerolínea realizaban sus compras en Boticas y Salud acumularían kilómetros LATAM PASS. En compras mínimas de S/.40 por cada S/.5 de consumo se acumula 1km. Con ello se podrán canjear viajes. Por otro lado, Boticas y Salud también tiene una alianza con Banco Ripley, ya que, pagando con la tarjeta de crédito Ripley Mastercard obtienes un 20% de descuento en cualquier compra en la farmacia.

- **Outsourcing:** El outsourcing consiste en delegar tareas concretas a empresas ajenas, ya que, estas se especializan en estos rubros. En este caso, Boticas y Salud es quien aplica esta estrategia. Ellos le han asignado gran parte del ámbito de entregas a Rappi (porque aún cuentan con servicio de entrega por llamada telefónica), principalmente porque su logística, gestión y esencia se basa en el delivery.

En el caso de Inretail, las unidades de negocio sí cambiaron, pero no a gran escala. Por un lado, las cadenas de farmacias de Inretail se mantuvieron iguales ya que tuvieron un buen margen de ingreso debido a la pandemia. Salazar (2021) menciona que Inretail Pharma S.A incrementó sus ingresos debido a una mayor demanda de medicamentos, alcohol e insumos de higiene durante la crisis. Además, estas unidades de negocio le permiten tener una alta participación en el mercado y mantener su monopolio. Sin embargo, su estrategia de integración vertical hacia adelante sí cambió ya que en el 2021 su laboratorio peruano Cifarma, que se dedicaba a la maquila de los medicamentos en el mercado interno y externo, fue vendido al grupo mexicano Sanfer.

## **Conclusiones**

Del presente trabajo se puede concluir que, en el panorama actual, se encuentran tanto factores positivos como negativos que tienen influencia en el sector de farmacias y su gestión; sin embargo, la situación de pandemia en rangos generales ha sido beneficiaria para este sector, en especial para sus participantes con los recursos necesarios para potenciar cualquier oportunidad y enfrentar o disminuir cualquier amenaza. Esto puede apreciarse gracias al análisis realizado tanto en el entorno interno como externo de las empresas incluidas en el sector. Aún así, se ha podido reconocer que las farmacias pertenecientes a Inretail, Inkafarma y Mifarma, frente al resto, poseen cierta preeminencia gracias al desarrollo que poseen y a la capacidad de adaptación que han demostrado en la coyuntura.

En cuanto a las estrategias utilizadas por el sector farmacias, se ha identificado que no han cambiado drásticamente debido a la pandemia, sino que se han intensificado, gracias a la tecnología empleada para dinamizar sus procesos de venta y asegurar su presencia frente a la atención remota. Este también es el caso de la estrategia genérica de Inkafarma y Mifarma con liderazgo en costos con diferenciación, al igual que se identificó que una de las características más importantes y que le da una gran ventaja en el mercado al grupo corporativo de estas empresas es la integración vertical hacia delante y hacia atrás, como es el caso de las farmacéuticas que le pertenecen y los centros de distribución.

## Referencias

- Alarcón, L. (21 de abril de 2021). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley. La República. <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley/>
- Boticas y farmacias se convertirán en los nuevos centros de vacunación, sostiene ministro Cevallos. (10 de agosto de 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/vacunacion-boticas-y-farmacias-se-convertirian-en-los-nuevos-centros-de-vacunacion-sostiene-ministro-hernando-cevallos-coronavirus-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Cierran 18 locales de Inkafarma y Mifarma, pero ninguno por acaparar medicinas para COVID-19. (21 de Mayo de 2020). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/coronavirus-peru-cierran-18-locales-de-inkafarma-y-Mifarma-pero-ninguno-por-acaparar-medicinas-para-covid-19-nndc-noticia/>
- Cómo Inkafarma se preparó frente al COVID-19. (25 de abril de 2020). *STG Perú*. <https://www.stglatam.com/blog/como-inkafarma-se-preparo-frente-al-covid-19/>
- COVID-19: Toque de queda en todo el país será de 01:00 a 04:00 hrs hasta el 17 de octubre. (4 de octubre de 2021). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-covid19-toque-queda-el-pais-sera-0100-a-0400-horas-hasta-17-octubre-863984.aspx>
- El 84% de limeños realizó compras online por temas de salud en el primer semestre, según Neo Consulting. (4 de agosto de 2021). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/compras-online-el-84-de-limenos-realizo-adquisiciones-en-e-commerce-por-temas-de-salud-en-el-primer-semester-segun-neo-consulting-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Escalante, E. (08 de Octubre de 2016) El negocio de la medicina natural en el Perú. <https://www.mep.pe/el-negocio-de-la-medicina-natural-en-el-peru/>
- Estos son los aforos que regirán desde el 20 de septiembre hasta el 3 de octubre. (17 de septiembre del 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-estos-son-los-aforos-que-regiran-desde-el-20-de-septiembre-hasta-el-3-octubre-nndc-noticia/>
- Farmacias Peruanas y Oechsle ganan premios ABE 2021 de reconocimiento a mejores programas de gestión humana.(14 de octubre de 2021). *Somosintercorp*. <https://enterate.somosintercorp.net/noticias-intercorp/farmacias-peruanas-y-oechsle-ganan-premios-abe-2021-de-reconocimiento-a-la-buena-gestion-humana>
- Farmacias y boticas: Minsa simplifica requisitos para su funcionamiento. (02 de Junio de 2019). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/farmacias-boticas-minsa-simplifica-requisitos-funcionamiento-272017-noticia/>
- Guardia, K. (14 de mayo de 2021). Demanda de medicinas para tratar síntomas de COVID-19 aumentó en cinco veces. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inkafarma-precios-covid-19-demanda-de-medicinas-para-tratar-sintomas-de-covid-19-aumento-en-cinco-veces-noticia/>
- Indecopi: Clínicas cobraron más del doble en medicamentos para COVID-19 en comparación con las farmacias privadas. (21 de septiembre de 2021). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-clinicas-cobraron-mas-del-doble-en-medicamentos-para-covid-19-en-comparacion-con-las-farmacias-y-boticas-privadas-nndc-noticia/>

- Ingresos de Inkafarma y Mifarma aumentaron 9.6% en el tercer trimestre (11 de Diciembre de 2020). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/ingresos-inkafarma-y-Mifarma-aumentaron-tercer-trimestre-peru/>
- Inkafarma posee un alto grado de retención de clientes en el mercado peruano (28 de Mayo de 2015). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/inkafarma-posee-un-alto-grado-de-retencion-de-clientes-en-el-mercado-peruano/>
- InterCorp, dueño de Inkafarma, compró a las cadenas Mifarma, Fasa y BTL. (27 de enero de 2018). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/intercorp-compra-Mifarma-fasa-btl-us-583-millones-225907-noticia/>
- Jugo, J. (10 de junio de 2021). Subida en el tipo de cambio afectará acceso a medicinas y dispositivos médicos. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/inkafarma-precios-covid-19-demanda-de-medicinas-para-tratar-sintomas-de-covid-19-aumento-en-cinco-veces-noticia/>
- Julio Velarde estima que el PBI crecerá este año más de lo previsto. (6 de junio de 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/julio-velarde-estima-que-el-pbi-crecera-este-ano-mas-de-lo-previsto-noticia/>
- Los farmacéuticos comunitarios creen que la pandemia ha obligado al sistema de salud a acelerar los avances tecnológicos. (8 de octubre de 2021). *EuropaPress*. <https://www.europapress.es/extremadura/noticia-farmaceuticos-comunitarios-creen-pandemia-obligado-sistema-salud-acelerar-avances-tecnologicos-20211008104230.html>
- Lozano, I. (25 de Septiembre de 2019) Plantean devolver IGV a boticas por venta de genéricos. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2019/09/25/botica-farmacia-plantean-devolver-igv-venta-genericos-ejecutivo-congreso/>
- Medicinas genéricas: ¿Pueden comprarse de manera unitaria en farmacias? (30 de septiembre de 2021). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-medicinas-genericas-pueden-comprarse-manera-unitaria-farmacias-863771.aspx>
- Mendoza Riofrío , M. (25 de Mayo de 2015). Estas son las cinco marcas que lideran el mercado farmacéutico. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-cinco-marcas-lideran-mercado-farmaceutico-191303-noticia/>
- Ochoa Fattorini, V. (16 de Septiembre de 2021). Alza del dólar llevará a que precios de medicinas se eleven hasta en 20%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/alza-del-dolar-llevara-a-que-precios-de-medicinas-se-eleven-hasta-en-20-noticia/>
- Perú: Radiación Solar más alta en todo el planeta. (14 de septiembre de 2021). *AutoSolar*. <https://autosolar.pe/blog/actualidad-de-energia-solar/peru-radiacion-solar-mas-alta-de-todo-el-planeta>
- Solo el 20% de los peruanos utiliza bloqueador solar durante todo el año, según Oncosalud. (24 de febrero de 2020). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/vital/salud/solo-20-de-los-peruanos-utiliza-bloqueador-solar-durante-todo-el-ano-segun-oncosalud-noticia-1247460>
- Subida en el tipo de cambio afectará acceso a medicinas y dispositivos médicos. (10 de junio de 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/subida-en-el-tipo-de-cambio-afectara-acceso-a-medicinas-y-dispositivos-medicos-noticia/>

Vacunación contra el COVID a menores de 12 a 17 años comenzaría desde noviembre. (29 de septiembre de 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/vacunacion-contr-el-covid-a-menores-de-12-a-17-anos-comenzaria-desde-noviembre-nndc-noticia/>

Vega Córdova, E. (14 de Noviembre de 2020). Pandemia impulsa venta de productos naturales hasta en 20%, afirma Fitosana. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/pandemia-impulsa-venta-de-productos-naturales-hasta-en-20-este-ano-afirma-fitosana-ncze-noticia/>

Ventas de sector retail crecieron 29.7% en el primer semestre. (08 de Septiembre de 2021). *Gestión* <https://gestion.pe/economia/ventas-de-sector-retail-crecieron-297-en-el-primer-semester-produce-nndc-noticia>