

EMPRESA Y ENTORNO

CASO INKAFARMA

Una de las cadenas de farmacias más importante del Perú es Inkafarma, la cual opera desde 1996 en cada una de las regiones del país. Su éxito ha sido tan grande que ha logrado llegar a millones de peruanos y se ha posicionado como líder en el mercado farmacéutico.

Actualmente pertenece a InRetail, una de las líneas de negocio del grupo Intercorp. Además, ha logrado abrir más de 1,000 farmacias distribuidas entre las 25 regiones del Perú. En esta nota te contamos cómo Inkafarma inició su camino al éxito y cuáles han sido sus principales logros en el proceso.



¿Quién fundó Inkafarma?

Hacia los años 80 y 90, en Perú no existían las boticas o farmacias que funcionaran las 24 horas o que cuenten con el servicio de delivery. Las pocas que habían no estaban ubicadas de manera descentralizada. Frente a esto, Eckerd Perú S.A. (actualmente InRetail Pharma), decidió abrir su primera farmacia en Lima, esperando que cumpla con todos los requisitos para posicionarse como líder. De esta forma, en manos de Miguel Echevarría, quien dejó el cargo de administrador y jefe de compras en la cadena Cruz Verde en Chile para viajar a Lima, y [Angelo Porcioli](#), ex gerente general de Eckerd Perú, se inauguró la primera Inkafarma en el Centro Comercial Jockey Plaza.

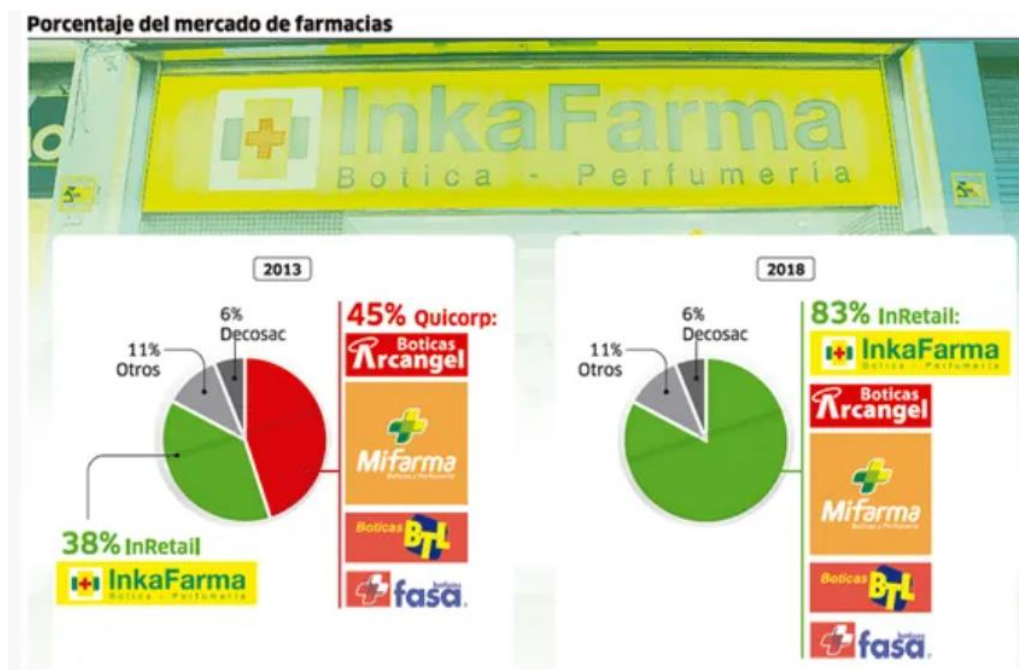
Grupo Intercorp adquiere Inkafarma

En 2008, Inkafarma comenzó su expansión abriendo 2 nuevas sedes en Chiclayo y Trujillo. Es así como poco a poco fue llegando a más ciudades del Perú. Fue tanto el éxito que presentó, que en 2011 la cadena de farmacias fue adquirida por el conglomerado peruano [Intercorp](#), del

grupo Interbank. La participación del grupo empresarial, le permitió tener más alcance en diversos lugares y públicos de todos los departamentos del Perú.

Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley

Posición dominante. Tras varias operaciones financieras, el grupo Intercorp, dueño de Inkafarma, compró a las cadenas de Mifarma, Fasa, BTL y Arcangel. El mercado de distribución de medicamentos en el Perú queda en manos de una sola empresa: El grupo Inretail.



¿Cuál es la propuesta de valor de Inkafarma?

Inkafarma es una de las farmacias que se caracteriza por ofrecer no solo un servicio de compra simple, sino que además brinda asesoramiento médico con especialistas como los químico-farmacéutico. Además, fue una de las primeras empresas del sector en implementar servicio de delivery, organizar campañas médicas gratuitas, charlas, entre otras acciones. Su eslogan es *"Precios bajos para cuidarte todos los días"*.

¿Cómo hace para ofrecer productos a bajo precio?

Para ofrecer productos a bajos precios y dar un buen servicio al cliente, Inkafarma se basa en algunos sistemas propios diseñados, como son: Sistema Infosalud, Sistema de Convenios Corporativos, Sistema InkaCrédito y Sistema de Fidelización.

Según estas características, Inkafarma se convierte en un especialista en productos químicos, especialista en atención a clientes y tiene una gran cobertura en el mercado farmacéutico.

a) Especialista en productos: Porque ofrece a sus clientes, productos de gran efectividad (rápida mejora de la enfermedad señalada por el paciente) a través de las industrias químicas y especialistas profesionales en control de calidad con los que cuenta.

b) Especialista en Clientes: Inkafarma sabe que una de las características que más toma en cuenta el cliente al momento de comprar los medicamentos es el precio. Por eso ofrece sus productos a precios bajos dándole un gran valor agregado con buen servicio de venta y post venta a todos los clientes en general.

c) Cobertura en el mercado farmacéutico: Las cadenas de farmacias Inkafarma se encuentran ubicadas en diferentes partes del país.

Estos productos están amarrados a la gran calidad del servicio de venta (delivery) y post venta (atención al cliente a través de una operadora).

Uno de sus más grandes objetivos es detectar, prevenir y resolver cualquier problema relacionado con la salud para que sus clientes disfruten de una mejor calidad de vida. Cuentan con un servicio de Delivery Inkarma, también cuenta con centrales de Call Center en distintas ciudades en la que un equipo de operadoras y profesionales de la salud están listos para atender las llamadas de sus clientes.

Pandemia

Diversos municipios, el Ministerio Público, Digemid y la Dinincri, realizaron operativos en las cadenas de Inkafarma y Mifarma. Mediante un comunicado ambas empresas indicaron que en total 118 de sus locales en 6 regiones del país fueron intervenidos y que, pese al cierre de 18 de sus establecimientos, no se encontró indicio de acaparamiento ni sobrepuestos ni especulación. Las empresas detallaron que en seis farmacias no había una persona en la puerta encargada de brindar gel desinfectante a los clientes o una bandeja de desinfección de zapatos, por lo que fueron cerrados.

Multas a Farmacias

El gobierno oficializó la normativa que obligará a las farmacias y boticas públicas y privadas del país, a transparentar información sobre el stock disponible y los precios de venta de los medicamentos para el tratamiento del COVID-19, a través del Observatorio de Medicamentos del Digemid. Asimismo, el gobierno autorizó al Indecopi a ayudar con las labores de fiscalización sobre el stock y precios de medicamentos esenciales. Según el decreto de urgencia 059-2020 -publicado este jueves- señala que “el no suministrar a la Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (ANM), sobre los datos del stock disponible y los precios de venta de los productos señalados, en las condiciones que se establezcan”, será sancionado con una multa de hasta con cuatro 4 UIT (17,200 soles).

Expansión: Mifarma e Inkafarma inaugurarán 100 nuevos locales para este 2022

La división Pharma de InRetail seguirá creciendo en el Perú con la apertura de nuevas tiendas bajo las marcas Inkafarma y MiFarma. Además, la empresa también anunció una renovación total de sus establecimientos farmacéuticos con la finalidad de seguir innovando.

Luego de haber pasado un complicado año debido a la crisis de la pandemia y de inestabilidad política durante meses, InRetail dijo sentirse “optimista sobre su capacidad de seguir creciendo” en el Perú. Es por ello que, para este 2022, anunciaron la apertura de 100 nuevos locales de farmacias bajo las marcas Inkafarma y Mifarma.

Con respecto a los locales, a diferencia del 2021, este año se incrementarán un poco más ya que serán un total de 100 nuevos locales de su división Pharma. El año pasado, inauguraron 87 nuevos locales llegando a un total de 2252 tiendas, sin embargo, este año el aumento se dará

debido a los diversos contextos que se vienen dando como una mayor cantidad de aforo y demanda de los productos.

Por otro lado, la estrategia que plantea InRetail para esta división va más allá de nuevos locales. Es hacer una remodelación total de sus tiendas, en ambas marcas, plan que se había empezado a deslizar hace unos meses.

El Director de Finanzas, Marcelo Ramos, indicó que las remodelaciones se asocian principalmente a una estrategia multiformato y multicategoría y de diversificación que están desarrollando en sus farmacias, particularmente las relacionadas con el formato de Mifarma Beauty y con el cambio del diseño en los formatos de Inkafarma, buscando poner más énfasis en el crecimiento no relacionado con el sector farmacéutico.

¿Cómo inkafarma se preparó frente al covid-19?

A medida que el eCommerce avanza y transforma el consumo, las estrategias de omnicanalidad se han vuelto inherentes a la industria [Retail](#). Algunas compañías minoristas, incluso aquellas con enfoque de nicho como las de salud y bienestar, ya comenzaron el camino de la transformación digital para dejar atrás la multicanalidad y convertirse en un ejemplo de omnicanalidad en el mercado latinoamericano.

Este es el caso de Inkafarma entendió la urgencia de competir en el mercado con mejores tiempos de entrega y mejor respuesta de servicio para sus clientes. Inkafarma adoptó la transformación digital como una de las estrategias para el manejo de su operación a través de su aplicación, obteniendo visibilidad en tiempo real y disminuyendo los tiempos de alistamiento de pedidos, acelerando a su vez, el tiempo de entrega al cliente.

Esta compañía recibe un alto volumen de pedidos en un periodo de tiempo corto, y muchos de ellos contienen más de uno o dos productos. El proceso de búsqueda y selección manual de los productos en el centro de entrega de domicilios era dispendioso y tomaba no solo tiempo, sino exigía disponibilidad de recurso humano exclusivo para esta tarea. Luego de la automatización de la operación, la productividad mejoró en un 30%.



Inkafarma atenderá el 50% de las entregas 'Express' en Lima con flota sostenible para el 2024

En la actualidad, el 20% de estas entregas se efectúan con bicicletas, scooters, furgonetas eléctricas, entre otros vehículos de este tipo, como parte del compromiso de Inkafarma por desarrollar un modelo de negocio sostenible.

A partir del año 2024, el 50% de los pedidos ‘express’ de [Inkafarma](#) se atenderán con vehículos sostenibles, tales como bicicletas, triciclos eléctricos con carretilla, walkers, scooters y furgonetas eléctricas.

Así lo dio a conocer Hernán Malpartida, director de Asuntos Corporativos de InRetail Pharma. “Desde [Inkafarma](#), tenemos un compromiso con nuestros clientes, la sociedad y el ambiente. Es por ello, que, para finales del año 2024, nuestro objetivo es que el porcentaje de pedidos express en Lima aumente al 50%”, señaló el ejecutivo.

Es importante señalar que los pedidos ‘express’ son aquellos que duran entre 30 y 45 minutos y que se realizan en los distritos de Surquillo, San Borja, Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, Magdalena y Jesús María. Actualmente, el 20% de estos pedidos se atienden con flota sostenible.



Pregunta 1. En base a información del caso de Inkafarma, definir 4 Fortalezas/4 Debilidades/4 Oportunidades/4 Amenazas (4 puntos)

FORTALEZAS	

DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	
AMENAZAS	

Pregunta 2. Estrategias del FODA (6 puntos)

En esta pregunta debe definir objetivos y desarrollar estrategias **asociando** los elementos del **FODA** para el logro de los objetivos planteados.

Formule estrategias utilizando los elementos de la Matriz FODA desarrollada en la pregunta 1. Copie los elementos que analizará del **FODA** y describa la estrategia que debería seguir **INKAFARMA**.

Estrategias FODA	Descripción de las Estrategias		
Estrategia F-O	Objetivo		
	Elementos a utilizar	F	
		O	
	Estrategia		
Estrategia F-A	Objetivo		
	Elementos a utilizar	F	
		A	
	Estrategia		
Estrategia	Objetivo		

D-O	Elementos a utilizar	D	
		O	
	Estrategia		
Estrategia D-A	Objetivo		
	Elementos a utilizar	D	
		A	
	Estrategia		

CASO HIRAOKA - BSC

HIRAOKA ABRE TIENDA VIRTUAL ¿CÓMO DEBERÁ DAR EL SALTO DIGITAL SIN PERDER SU ESENCIA?

Con 55 años en el mercado limeño, Importaciones Hiraoka inauguró su primera tienda virtual, con el liderazgo de la tercera generación familiar de la empresa. Su mayor desafío será transmitir el trato personalizado que ofrece en las tiendas físicas, ahora en esta plataforma digital.



La cadena Hiraoka se destaca por el trato personalizado que ofrece a sus clientes, quienes consideran que es una tienda donde los trabajadores conocen bien los detalles de los productos que ofrecen.

La empresa tradicional Importaciones [Hiraoka](#) anunció la apertura de una tienda virtual, tras poco más de medio siglo operando en el mercado limeño. Así, la empresa fundada en 1964 por los esposos Rosa Torres y Carlos Chiyoteru Hiraoka, establecida como un referente en la venta de electrodomésticos y aparatos electrónicos, ahora da un paso hacia la omnicanalidad de sus operaciones.

No obstante, la historia de este caso de éxito no se remonta precisamente a los años 60 ni surge en la capital peruana. Los esposos Torres y Chiyoteru, en primera instancia, inauguraron un bazar en la provincia de Huanta, Ayacucho, en 1961. Este negocio representa para esta familia un punto de partida en el mundo empresarial, el mismo que los llevaría a convertir su marca en la más recordada por los peruanos en la categoría de electrodomésticos, según el estudio Marcas 2.0 realizado por Arellano Márketing en el 2017.

La cadena Hiraoka se destaca por el trato personalizado que ofrece a sus clientes, quienes consideran que es una tienda donde los trabajadores conocen bien los detalles de los productos que ofrecen, señala a este Diario, Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing. Esto es de suma relevancia dado que la línea blanca y electrónica representa, después de la compra de autos y viviendas, la mayor inversión de los peruanos. “En un país donde la oferta especializada de estos productos es escasa, los consumidores necesitan ser guiados y que los productos ofrecidos sean de garantía. Y eso ha sido la esencia de Hiraoka, lo cual es muy difícil de replicar y lo que lo diferencia de las grandes cadenas”, indica el especialista.

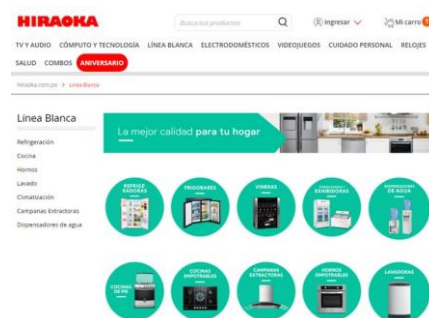
Hiraoka combina su estrategia comercial a partir de dos ejes: el laboral y el comercial. En el primer caso, el ingreso de los nuevos colaboradores se hace considerando personal referido por la familia, para generar lealtad hacia la organización por parte de los colaboradores, entre los cuales también ya hay una tercera generación de trabajadores. En la estrategia comercial, [Hiraoka](#) ha logrado consolidar a un cliente fiel gracias, en buena parte, a un colaborador que también lo es a la empresa. Esta organización destaca por generar confianza de adentro hacia afuera. Así pues, estamos frente a la marca que más recuerdan los peruanos en la categoría electrodomésticos, según el estudio Marcas 2.0 de [Arellano Márketing](#) realizado en 2017.

TRANSFORMARSE, SIN PERDER LA ESENCIA

Importaciones Hiraoka, se abre al e-commerce. El retailer peruano con operaciones desde hace más de 55 años, inicia la venta online de toda su oferta de productos. A la par, la empresa no descuida la expansión física y sumará dos nuevas tiendas en Lima Sur y Lima Este, las que estarán operativas en 2021. Dichos locales serían “stand alone”, en una zona comercial, pero lejos de malls, en línea con el desarrollo de sus otros locales.

Asimismo, la retailer peruana atraviesa por una serie de cambios internos ya que ha incorporado a su tercera generación para el manejo de gran parte de la empresa familiar. Carlos Hiraoka Torres, es el hijo mayor del fundador de Importaciones Hiraoka, el inmigrante japonés que, en 1964, tras lograr reunir un capital en su negocio de Huanta (Ayacucho), empieza en la esquina de la Av. Abancay nuevos negocios hasta recalar en electrodomésticos. El ejecutivo hace referencia al inicio de la tienda virtual, que ha tenido muy buena acogida. “Los de la segunda generación estamos conociendo, aprendiendo. Es una nueva experiencia. Pero, para mis hijos y sobrinos es normal. Sin embargo, ha costado empezar. Es como abrir un nuevo local físico, pero es virtual. Queremos que camine muy sólida en la atención y servicio y que el público esté contento”, anota. Los cargos gerenciales de la tercera generación de esta empresa familiar están a cargo de Jorge Hiraoka, en la tienda de San Miguel; Teru Hiraoka, en la de Miraflores; Giro Hiraoka, en la de Lima; Rosa Mari Hiraoka Morales, en el local de Independencia.

No obstante, con su entrada al e-commerce, el desafío de la empresa será adaptarse al comercio electrónico tratando de no perder su esencia, que se sustenta en la variedad de sus productos y en la asistencia eficiente para sus clientes. “En la tienda virtual tiene que haber mucha interacción y con una gran participación de personas. Por ejemplo, si un cliente llama a Hiraoka para consultar sobre algún producto [de la tienda digital], le puedan brindar toda la explicación que necesita”, detalla Arellano. Para Miguel Ugaz, la esencia de Hiraoka se basa en la solidez y tradición; estos mismos son aspectos que considera no se deben perder en la tienda digital.



“No creo que el paso hacia el comercio digital requiera cambiar la esencia de la empresa. El reto está en mostrarle al público que se mantiene en la tienda digital la marca histórica, con mucho background de años de experiencia y confianza. Pero también en modernizarse, ya que tendrá que generar una experiencia de compra e interacción digital que responda a los requerimientos de los clientes”, indica Ugaz.

Tener presencia en el mundo digital implica también que la empresa tenga mayor disposición a escuchar y responder al cliente, respecto a como suele ser en una tienda física, según Milton Vela, director general de Café Taipá. “Hay valores que se quedan o cambian cuando hay una transformación digital, pero también hay otros que se deben integrar. En este caso, las redes sociales, por ejemplo, permiten al cliente poder presentar comentarios y quejas en las páginas de las empresas, lo que demanda una mayor capacidad de escucha y de respuesta, y de ir evolucionando con el cliente”, subraya Vela.

Pregunta 1: BALANCED SCORECARD

Identifique a que perspectiva del BSC pertenece cada uno de los objetivos planteados (Financiera: FIN; Cliente: CLI; Procesos: PRO; Aprendizaje: APR) (5 puntos, 0.25 puntos por pregunta correcta)

	Objetivo	Perspectiva
1	Incrementar la Satisfacción de los clientes en el canal de E-Commerce	
2	Incrementar la utilidad neta.	
3	Mejorar el método de atención al cliente en tienda física.	
4	Incrementar las habilidades de atención al cliente.	
5	Mejorar la logística del canal de E-Commerce.	
6	Mejorar la satisfacción del cliente en el servicio de Post-Venta.	
7	Mejorar reposición de stocks en canal de E-Commerce.	
8	Incrementar el desarrollo de nuevos productos con marcas propias.	
9	Reducir los gastos.	
10	Mejorar el posicionamiento de la marca en las redes sociales.	
11	Mejorar el retorno de la inversión para los accionistas.	
12	Reducir los tiempos de entrega en el canal de E-Commerce.	
13	Desarrollar una cultura centrada en el cliente.	
14	Adquirir habilidades en nuevas tecnologías.	
15	Mejorar las competencias del personal.	

16	Incrementar el número de nuevos clientes.	
17	Disminuir los tiempos de espera en atención Post-Venta.	
18	Incrementar las Ventas.	
19	Aumentar la fidelización de los clientes	
20	Desarrollar las habilidades digitales.	

Pregunta 2: MAPA ESTRATEGICO

Dibuje un Mapa Estratégico utilizando como mínimo 8 de los objetivos de la pregunta 4, muestre la vinculación correspondiente entre los objetivos según lo desarrollado en clase. Mínimo 2 objetivos por perspectiva. (2.5 Puntos).

Pregunta 3: INDICADORES

Establecer un indicador, una meta y una iniciativa para un objetivo elegido de cada perspectiva
(elegir de los usados en la pregunta 4) (2.5 Puntos)

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA