



COLEGIO

SAN AGUSTÍN

EST. 1966



MONOGRAFÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL NM

Convocatoria: Noviembre 2019

INKAFARMA, dueña de la salud de los peruanos.

¿En qué medida se referencia la ética en las decisiones de la Cadena Inkafarma al poseer la mayor participación en el mercado farmacéutico del Perú?

Código del candidato: 004727 - 0031

N.º de palabras: 3981.

Supervisor: María Eleodora Ruiz Adanaque

Chiclayo, Perú

INDICE

INDICE	2
INTRODUCCION.....	4
CAPÍTULO I	7
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	7
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES TRAZADOS.....	10
1.1. Objetivos trazados de la empresa:	10
1.2. Importancia de los objetivos empresariales:	10
2. IMPACTO DEL CRECIMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA.....	10
2.1. Crecimiento externo empresarial:	10
2.2. Métodos de crecimiento externo	11
2.3. Impacto del crecimiento en la toma de decisiones	11
3. IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	11
3.1. Responsabilidad social empresarial	11
3.2. Ética empresarial	12
3.3. Importancia de la RSE	12
4. IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA. ...	13
4.1. Participación en el mercado	13
4.2. Monopolio	13
4.3. Impacto de la participación en el mercado.....	13
5. IMPACTO DE LOS GRUPOS DE PRESIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.....	13
5.1. Competidores	13
5.2. Clientes.....	13
5.3. Impacto de stakeholders	14
CAPÍTULO III	15

CRECIMIENTO DE INKAFARMA	15
LEYES ANTIMONOPOLIO E INTERCORP PERÚ	16
PERÚ Y SU MERCADO FARMACÉUTICO	18
CON RESPECTO A SU CICLO DE VIDA.....	19
DECISIONES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE INKAFARMA ..	20
CONCLUSIONES.....	23
ANEXOS.....	25
APÉNDICES	29
BIBLIOGRAFÍA.....	34

INTRODUCCIÓN

Inkafarma es una cadena farmacéutica del Perú que surgió a finales de la década de 1990, por parte de la sociedad anónima, Eckerd Perú y desde 2011, pasó a ser parte de Intercorp. A lo largo de los años, se ha vuelto la más grande farmacia del país, llegando a contar con más de 1000 boticas en diferentes ciudades.¹

En un país donde más del 50% de personas prefiere automedicarse, con consejo y ayuda de un boticario; Inkafarma siempre ha sido la preferida, teniendo un 67% de preferencia, superando a otras farmacias como Mifarma, BTL, etc.²

El 26 de enero del 2018, InRetail Perú, que forma parte del conglomerado Intercorp, publicó la compra de Quicorp S.A. por US\$ 583 millones³, de modo que, Intercorp, y por lo tanto Inkafarma, absorbieron a sus únicas competencias en el sector: Mifarma, BTL y Fasa. Esta transacción ha preocupado a muchos peruanos, pues Inkafarma obtiene ahora un 83% de participación de mercado⁴, generando un monopolio farmacéutico. Esta situación, preocupa al Perú porque le permitiría a Inkafarma subir los precios de sus productos de manera excesiva

¹ Great Place to Work. (2015). Inkafarma. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

² El Comercio. (2018). Estas son las cinco marcas que lideran el mercado farmacéutico. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-cinco-marcas-lideran-mercado-farmaceutico-191303>

³ La República. (2018). Intercorp, dueña de Inkafarma, compró cadenas Mifarma, BTL y Fasa. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176111-intercorp-duena-de-inkafarma-compro-cadenas-mifarma-btl-y-fasa/>

⁴ Diario Gestión. (2018). Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/?ref=gesr>

cuando desee, pues no habría competidor que se lo impida, ni con el que tenga que competir en los precios.

Por otro lado, en el Perú no existe una ley “antimonopolio”. No obstante, al conocerse este monopolio farmacéutico, además de otros monopolios en otros sectores como Backus, que representa el 99% del mercado de cervezas⁵; las comisiones de Defensa del Consumidor y de Economía, han llamado a un debate urgente para la aprobación de la “ley antimonopolio”, que finalmente ha quedado en suspenso.

La presente monografía busca responder a la pregunta: ¿En qué medida se referencia la ética en las decisiones de la Cadena Inkafarma al poseer la mayor participación en el mercado farmacéutico del Perú?

Para lograr dichos objetivos, se recopilará información, opiniones, tanto de la empresa como de especialistas de manera secundaria. Asimismo, gracias a los análisis FODA y STEPLE, podremos descubrir cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Inkafarma, así como su desarrollo en los ámbitos político, económico, sociocultural, ético y tecnológico. A través de la espina de Ishikawa, sabremos cuáles son las causas y consecuencias del problema.

Con este trabajo monográfico se demostrará hasta qué punto sí existe un monopolio farmacéutico en el país y, del mismo modo, se analizará cómo esta situación afecta a los peruanos, de manera que se abordará una posible

⁵ La República. (2016). Monopolio. AB Inbev oficializa fusión con Backus y concentra el 99% del mercado cervecero. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/811349-monopolio-ab-inbev-oficializa-fusion-con-backus-y-concentra-el-99-del-mercado-cervecero/>

problemática nacional. Además, se podrá advertir al país y exigir la agilización de las leyes antimonopolio.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Boticas Inkafarma se instauró en Perú a finales de 1997, inaugurando su primera botica en marzo de 1998. Este proyecto inició a las manos de Eckerd Perú, financiada con capital meramente privado⁶, lo cual limitaba el crecimiento que podía tener en este entonces. Sin embargo, para el 2000, Inkafarma ya contaba con 10 locales funcionales en algunos distritos del Perú como Chiclayo, Trujillo, Cajamarca, entre otros. Después, en el transcurso del año 2006, la cadena de farmacias llegó a contar con más de 100 locales, siendo este el punto en el cual Inkafarma se empieza a tomar como una de las cadenas peruanas con mayor crecimiento e inversión del país.

A principios de 2011, Inkafarma fue adquirida por el conglomerado Intercorp, contando con alrededor de 400 locales, y un 30% de participación en el mercado farmacéutico nacional, además de un aproximado de 5000 colaboradores. Desde su penetración en este mercado, Inkafarma ha tenido como principal competencia a farmacias que formaban parte del grupo Quicorp, como Mifasa, Fasa y BTL; y otras más independientes como Nortfarma.

A pesar del éxito empresarial que se ha conseguido, Inkafarma ha mantenido constantes su declaración de misión y visión. Según la cadena de farmacias, su misión es “Llevar con calidez y optimismo: salud, bienestar y ahorro a todas las comunidades del Perú.”⁷, lo cual refleja que la empresa realmente

⁶ Inkafarma. (2015). Quiénes somos. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

⁷ Inkafarma. (2015). Quiénes somos. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

muestra su preocupación por la salud de los peruanos y les brinda la posibilidad de adquirir sus medicinas necesarias cuidando también sus recursos económicos. Buscando hacer realidad la declaración de misión de la empresa, Inkafarma dedica esfuerzo y dinero en realizar artículos informativos dónde se presentan recomendaciones de salud, prevenciones y datos que podrían ayudar a quien los leyese.⁸

Por otro lado, su visión es: “Cambiar la historia de la salud en todas las comunidades donde operemos, a través de la mejor calidad, el mejor precio y la mejor gente.”⁹, lo que refleja una vez más, la preocupación y compromiso por la calidad, precio y salud de la gente. Añadiéndose esta vez el objetivo de poder llegar a más lugares del Perú para brindar sus servicios. Cabe recalcar que, para acercarse más a su visión, Inkafarma ha implementado su “formato Express”, el cual consiste en alquilar locales más pequeños y abastecerlos con una oferta de medicamentos centrados y focalizados en la población del lugar. Esta idea se inició con el fin de llegar a los pueblos más pequeños y alejados del Perú. Buscando sumar 150 locales a lo largo del 2019, iniciando con el primero en Paucará, una provincia pequeña de Huancavelica.¹⁰

Asimismo, la empresa recalca como valores empresariales la “obsesión por el Análisis”, la “pasión por los Resultados”, el “Liderazgo Inspirador” y el “Amor por las Personas”.¹¹ Esto nos puede servir para poner en evidencia los

⁸ Inkafarma. (2018). Blog de la Salud. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/blogdelasalud>

⁹ Inkafarma. (2015). Inkafarma, más salud al mejor precio. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

¹⁰ Perú Retail. (2019). Perú: InRetail avanza con Inkafarma Express para llegar a más pueblos pequeños. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/inretail-avanza-con-inkafarma-express-para-llegar-a-mas-pueblos-pequenos/>

¹¹ Inkafarma. (2015). Inkafarma, más salud al mejor precio. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

requerimientos que la empresa toma en cuenta al momento de contratar personal y así saber que de estas farmacias recibiremos una buena atención y buenos resultados.

A día de hoy, con 23 años de existencia, Inkafarma cuenta con más de 17,000 colaboradores y mantiene una cantidad de trabajadores jóvenes, de los cuales un aproximado de 50% son hombres y 50% son mujeres¹². Además, la constante preocupación de Intercorp (dueña de InRetail Perú e Inkafarma) por mantener y promover la buena cultura y el buen ambiente laboral entre sus trabajadores, generó que la capacitación de éstos pase a la categoría de variable estratégica, creando así la UCIC (Universidad Corporativa Intercorp), la primera universidad corporativa del Perú,¹³ en donde se le brinda capacitación a Inkafarma y a 23 empresas más de Intercorp.

Inkafarma, actualmente tiene presencia en las 25 regiones que tiene el Perú, y es la cadena de farmacias líder en todo el país.

¹² Great Place to Work. (2015). Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/inkafarma>

¹³ UCIC. ¿Qué es UCIC?. Recuperado de: <https://ucic.pe/que-es-ucic>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES TRAZADOS.

1.1. **Objetivos trazados de la empresa:** generalmente se establecen con ayuda del acrónimo SMART (específico, medible, alcanzable, tiempo).

- **Misión:** Es el motivo o fin de la existencia de una empresa. Este se define con objetivos que la empresa busca lograr a corto plazo.
- **Visión:** Aquella declaración de una empresa que indica hacia dónde se dirige o en dónde se ve una empresa a largo plazo.¹⁴

1.2. **Importancia de los objetivos empresariales:** permiten a la empresa a dirigir, controlar, motivar y revisar de mejor manera el éxito que logra una empresa en el desarrollo de sus actividades.¹⁵

2. IMPACTO DEL CRECIMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA.

2.1. **Crecimiento externo empresarial:** Aquella forma de crecimiento en la cual la empresa crecerá mediante los recursos y capacidades de otras empresas.¹⁶

- **Principales motivos para crecer externamente:** reducir la competencia del sector, aumentar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

¹⁴ Diario Gestión. (2019). ¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa?. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/escribir-mision-vision-empresa-valores-exito-responsabilidad-nda-nnlt-254129-noticia/>

¹⁵ Perdighes, A. (2017). La importancia de conocer el objetivo final en tu empresa. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/28/la-importancia-de-conocer-el-objetivo-final-en-tu-empresa/>

¹⁶ DEUSTO Formación. (2014). Estrategias de crecimiento empresarial: ventajas e inconvenientes. Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-crecimiento-empresarial-ventajas-inconvenientes>

2.2. Métodos de crecimiento externo:

- **Adquisición:** Proceso mediante el cual una empresa más grande y más estable adquiere otra empresa. Generalmente este método de crecimiento externo es utilizado para la eliminación de competencia.
- **Fusión:** Sucede cuando dos empresas se unen con el fin de formar una empresa más grande y más estable. La unión de fuerzas permitirá lograr objetivos que por sí solas no podrían conseguir con la misma eficacia.¹⁷

2.3. **Impacto del crecimiento en la toma de decisiones:** el crecimiento brinda a la empresa la posibilidad de conseguir objetivos antes inalcanzables. Generalmente, el crecimiento genera que la empresa busque explotar sus recursos y oportunidades para obtener la mayor cantidad de ganancias en la menor cantidad de tiempo posible.¹⁸

3. IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

3.1. **Responsabilidad social empresarial:** Aquellos compromisos legales y éticos que las empresas adquieren voluntariamente para guiar su toma de decisiones respecto a los ámbitos de la sociedad, como los ámbitos cultural, medioambiental, etc. No es un carácter obligatorio para las empresas.¹⁹

¹⁷ Colegio Maravillas. (2016). Crecimiento interno y externo de una empresa. Recuperado de: http://www.colegiomaravillas.com/departamentos/economia/index_htm_files/Tema%203%20Crecimiento%20interno%20y%20externo.pdf

¹⁸ Infotecarios. (2015). La toma de decisiones en la organización. Recuperado de: <https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.XXWRCChKhEY>

¹⁹ Arbaiza, L. (2015). Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2015/04/beneficios-responsabilidad-social-empresarial/>

- **¿Cuándo una empresa es socialmente responsable?:** Se habla de RSE cuando la gestión de una empresa se lleva a cabo respetando a todas las partes interesadas (stakeholders) como a nivel social y medioambiental. Asimismo, se debe observar la coherencia entre las actuaciones de dicha empresa tanto dentro como fuera de esta.
- 3.2. **Ética empresarial:** Conformado por los valores y principios de una empresa que se ven reflejados en la cultura de dicha empresa para lograr un mayor grado de adaptación hacia los entornos que proponen respetar los derechos de una sociedad y los valores que ésta comparte.²⁰
- 3.3. **Importancia de la RSE:** La RSE influye de manera positiva en la reputación de la empresa. Además, permite mantener buenas relaciones con los stakeholders de la empresa. Aumenta las posibilidades para la obtención de cobertura mediática, los medios de comunicación siempre buscan contar buenas historias. Los inversores se preocupan por mantener los tratos con la empresa, pues es una empresa de buena reputación. A la larga, la empresa obtendrá más ingresos por recaudación de fondos, participaciones voluntarias, etc.²¹

²⁰ ESAN. (2019). La importancia de la ética en la toma de decisiones. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/la-importancia-de-la-etica-en-la-toma-de-decisiones/>

²¹ Arbaiza, L. (2015). Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2015/04/beneficios-responsabilidad-social-empresarial/>

4. IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA.

- 4.1. **Participación en el mercado:** Porción (generalmente en porcentaje) que ocupa el producto de una empresa en un mercado específico frente a productos similares de otras compañías.²²
- 4.2. **Monopolio:** Es una estructura de mercado, parte de las formas de competencia imperfecta, en la cual existe una única empresa productora de un bien o servicio, y existe una gran cantidad de compradores que constituyen la demanda total del mercado.²³
- 4.3. **Impacto de la participación en el mercado:** Generalmente, ayuda a las empresas a descubrir sus fortalezas y debilidades, a poder medir la aceptación y éxito de sus productos en el mercado, y comparar su tamaño con respecto a los competidores. Cuando la participación en el mercado de una empresa es grande, esta empresa podrá liderar la oferta y, en algunos casos, variar los precios de algunos productos.

5. IMPACTO DE LOS GRUPOS DE PRESIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES.

- 5.1. **Competidores:** Aquellas empresas que se enfocan en un mercado objetivo igual al nuestro o que ofrecen productos que están enfocados en nuestra línea de mercado. La gran cantidad de competidores termina beneficiando a los clientes, mientras que la poca cantidad de competidores permite a las empresas del sector muchas más facilidades y genera poca innovación.
- 5.2. **Clientes:** Se debe buscar la lealtad a la marca por parte de este grupo de presión, esto generará buena publicidad partiendo del método “bola

²² Stimpson, P. Smith, A. (2009). Business and Management for the IB Diploma. Cambridge; pag. 129.

²³ Stimpson, P. Smith, A. (2009). Business and Management for the IB Diploma. Cambridge; pag. 132.

de nieve”. Es necesario respetar las leyes sobre protección al consumidor. Asimismo, se debe brindar a los clientes garantías sobre la calidad y entrega del producto.

5.3. Impacto de stakeholders:

- Incitan a la innovación y mejoras de productos, estrategias, etc.
- Ayudan a generar indicadores del benchmarking.
- Permiten a la empresa analizar el mercado y observar la percepción de sus productos frente a otras empresas.²⁴

²⁴ Stimpson, P. Smith, A. (2009). Business and Management for the IB Diploma. Cambridge; pag. 39-44.

CAPÍTULO III

Inkafarma siempre ha sido una de las farmacias preferidas y más prestigiosas del Perú, pues siempre ha mantenido una buena calidad en sus productos y atención, además, la cadena de farmacias siempre ha transmitido a sus clientes la preocupación por ellos, lo cual está asegurado en la misión y visión de la empresa.

CRECIMIENTO DE INKAFARMA

Inkafarma, empresa del Grupo InRetail Perú, parte del Conglomerado de empresas Intercorp, en el año 2018 adquirió los valores de su principal competencia MIFARMA, BTL y FASA, todas pertenecientes al grupo Quicorp. De modo que, después de varios momentos de incertidumbre, Inkafarma llega a obtener el 83% de participación en el mercado farmacéutico, formándose así un nuevo monopolio comercial que efectivamente solo afecta a la población y clientes potenciales²⁵.

Por su parte, Inkafarma al adquirir a sus competidores, optó por permitir y fomentar que Mifarma, Fasa y BTL mantengan su imagen de marca y algunos beneficios. Siendo esto parte de la estrategia de crecimiento de Inkafarma: permite que sus principales competidores mantengan sus logos para evitar que la población peruana sea consciente de que InRetail Perú formuló el monopolio farmacéutico en el país y así evitar el levantamiento de uno de sus principales

²⁵ La República. (2018). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmacaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley/>

stakeholders (clientes). Estrategia que también fue utilizada por Backus al adquirir el monopolio de bebidas cerveceras.²⁶

Asimismo, Inkafarma, siendo consciente de su participación mayor del mercado farmacéutico, puede dejar a un lado su ética organizacional y sus valores para subir los precios de sus productos o beneficiarse de su situación a costa de las consecuencias negativas que esto traería.

LEYES ANTIMONOPOLIO E INTERCORP PERÚ

Perú es el único país de la región que no cuenta con leyes para regular la competencia en el mercado entre competidores²⁷, permitiendo la millonaria compra por parte de Intercorp sin poder hacer nada para evitar el monopolio en el sector farmacéutico.

Desde el punto de vista de Intercorp, no existe tal monopolio en el Perú, pues entre Inkafarma y Mifarma sólo se ve representado el 18% de las más de once mil farmacias del país, que mayoritariamente están en manos independientes.²⁸ No obstante, las boticas independientes subsisten con la compra y venta de cantidades pequeñas de productos, buscando satisfacer las necesidades de los clientes residentes de la zona en la que operan (donde

²⁶ 1. La República. (2016). Monopolio. AB Inbev oficializa fusión con Backus y concentra el 99% del mercado cervecero. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/811349-monopolio-ab-inbev-oficializa-fusion-con-backus-y-concentra-el-99-del-mercado-cervecero/>

²⁷ La República. (2018). El impacto del monopolio en el sector farmacias lo sufrirán los más pobres. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176685-el-impacto-del-monopolio-en-el-sector-farmacias-lo-sufriran-los-mas-pobres/>

²⁸ Diario Gestión. (2018). Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/?ref=gesr>

generalmente no existen cadenas de farmacias). Mientras que Inkafarma obtiene los beneficios de tener la mayor participación del mercado.

Del mismo modo, es importante recalcar que, ya ha habido casos donde Inkafarma, junto a otras cadenas de farmacias ya han dejado a un lado su ética y valores empresariales para lucrar más. Por ejemplo, en el 2016, las cadenas: Inkafarma, Arcángel, Fasa, Mifarma y Nortfarma, fueron sancionadas por INDECOPI. Esta sanción se debió a que, entre enero del 2008 y marzo del 2009, dichas cadenas de farmacias conformaron un cártel para poder coordinar un alza de precios de 36 medicamentos y así obtener mayores ganancias por su venta. Consecuentemente, todos los participantes recibieron multas cercanas a S/ 9 millones, las cuales fueron aceptadas y sin apelación por parte de las farmacias, con el fin de que no se magnifique la grave situación.²⁹

Sabiendo esto, se puede afirmar que Inkafarma sí ha estado dispuesto a sacrificar su ética organizacional y valores de la empresa con fines de aumentar la ganancia para la empresa.

Por otra parte, InRetail Perú, además de negar la existencia de un monopolio tras la adquisición de otras farmacias, reafirma su compromiso de “continuar brindando acceso a la salud y bienestar a todos los peruanos, además, nos permite expandir nuestra presencia a otros mercados atractivos dentro de la región andina”.³⁰ Es decir, expresan que continuarán respetando su misión y visión definida de *“Llevar con calidez y optimismo: salud, bienestar y ahorro a*

²⁹ La República. (2018). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmacaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley/>

³⁰ Vallejo, J. (2018). Carta denominada "hecho de importancia" a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

*todas las comunidades del Perú” y “Cambiar la historia de la salud en todas las comunidades donde operemos, a través de la mejor calidad, el mejor precio y la mejor gente.”*³¹, por lo tanto, no dejarían de lado la ética para su toma de decisiones.

PERÚ Y SU MERCADO FARMACÉUTICO

En el Perú, el 87% del total de gastos del hogar peruano en medicinas se realiza en farmacias, incluidas las independientes.³² Por lo que es probable que exista un abuso de dominio que no sólo regule las operaciones económicas, sino también la disponibilidad de estas medicinas y sus exportaciones o importaciones, perjudicando a los clientes más ajustados económicamente.

Si bien es cierto, durante este año no ha habido intentos de parte de Inkafarma para implementar en el mercado farmacéutico un alza de precios como en el 2008, no sería una sorpresa que suceda.

Sin duda, y gracias a la formulación de la Espina de Ishikawa, se sabe que, tras un alza de precios, los más afectados serán los peruanos de escasos recursos económicos, que también son aquellos que más tienden a automedicarse. Para muchos, la solución simplemente está en comenzar a comprar productos genéricos, pues su costo es considerablemente más barato que el resto de producto. Sin embargo, se obvia el hecho que actualmente, en las cadenas de farmacias se ha comenzado a negar la venta de los productos

³¹ Inkafarma, quiénes somos. Recuperado de: <https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

³² Diario Gestión. (2018). Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/?ref=gesr>

genéricos, se asegura que no hay en el mercado, y lo venden con el nombre de 'fantasía',³³ manteniendo sus precios en un promedio o promedio alto.

Entonces, el encarecer los precios de las medicinas generará la imposibilidad de adquisición para uno de sus más constantes clientes, los pobres, los que, por necesidad u obligación, adquieren sus recetas y compran sus medicinas en farmacias.

CON RESPECTO A SU CICLO DE VIDA

Viéndolo desde otro enfoque, Inkafarma cruza ahora la etapa de madurez en el ciclo de vida de la empresa. Es decir, continúa ganando con el funcionamiento de las farmacias y lo recomendado es que se mantenga en esta etapa el máximo tiempo posible, sin llegar al declive. Por esto, Inkafarma debe cuidarse de los escándalos y situaciones que puedan generar descontento o acabar con la lealtad y buena percepción que los peruanos le tienen, para no concluir en el próximo declive. Entonces, si bien Inkafarma, no teniendo competencia, decide subir los precios, lucrará mucho más y sin restricciones, pues se sabe que el Perú no cuenta con leyes antimonopolio.³⁴

Del mismo modo, se ve en el Mapa de posicionamiento que Inkafarma tiene la mejor percepción de calidad-precio del mercado farmacéutico en el Perú, e incluso lo tenía cuando sus principales competidores aún no habían sido

³³ RPP Noticias. (2018). Especialista opina que monopolio farmacéutico afectará a los pobres. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/arequipa/especialista-opina-que-monopolio-farmaceutico-afectara-a-los-pobres-noticia-1102645>

³⁴ La República. (2018). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley/>

comprados. Lo cual puede verse totalmente diluido por una decisión sin ética con fines lucrativos que tome Inkafarma, como el alza de precios.

DECISIONES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE INKAFARMA

En un principio, Inkafarma tomó la buena decisión de respetar las características de las empresas adquiridas con el fin de evitar los conflictos con sus stakeholders, aunque hasta cierto punto, no termina de ser una decisión ética, pues lo hace con el fin de ocultar el hecho del monopolio farmacéutico a sus consumidores.

Hablando de stakeholders externos, en caso se opte por el alza de precios, los clientes serán los principales afectados por razones obvias y buscarán tomar medidas para la solución del problema, no obstante, no serán los únicos, pues también otros grupos afectados generarán presión sobre la cadena de farmacias.

Por su parte, los grupos de presión comenzarán campañas en contra del alza de precios y la monopolización del sector farmacéutico por parte de Inkafarma, teniendo seguramente el apoyo del gobierno. Sin embargo, nada se puede hacer legalmente contra Intercorp sin leyes antimonopolios.

Por otro lado, uno de los problemas que afronta Inkafarma y que le está ocasionando pérdidas económicas es la misma competencia entre sus propias farmacias, llamada “canibalización de las ventas”, pues con la ambición que se tuvo de generar competencia en años pasados a Mifarma, se abrió una gran cantidad de locales que terminaron por estar muy cerca de otras farmacias del

mismo Inkafarma, generando competencia entre ellas mismas. A raíz de este problema y contra todo pronóstico, Intercorp optó por el cierre de algunas farmacias durante el segundo trimestre del 2019. Aproximadamente 100 tiendas han sido cerradas en el país como parte de la estrategia de “evitar la canibalización de las ventas entre mismas tiendas de Inkafarma, cerrar algunas farmacias y aumentar la rentabilidad de las demás.”³⁵ Esta decisión generó la caída del 5% de sus ingresos .

Para muchos, esta decisión del cierre de tiendas ha sido tomado por consecuencia de la compra de Mifarma, Fasa y BTL; pues se argumenta que, al no tener una gran competencia, se ve innecesario el mantenimiento de una gran cantidad de farmacias que podrían llegar a competir entre ellas, y se enfocarán en competir contra farmacias locales, ampliando más su participación en el mercado. Entonces, se menciona que se está faltando a la misión y visión de la empresa de brindar a los peruanos la posibilidad de adquirir medicamentos mientras ahorran y disfrutan de un servicio “cálido y óptimo”, para enfocarse en seguir obteniendo una mayor participación en el mercado y reducir el número de sus competidores.

Refiriéndonos ahora a la implementación del “formato express” de Inkafarma para llegar a lugares más alejados del país, se prevé la implementación de 150 locales “express” para el 2019. Lo que permitirá este nuevo formato es reducir los costos normales para la manutención de una farmacia normal, pues el alquiler será de locales más pequeños y la oferta se

³⁵ Semana Económica. (2019). InRetail Pharma: ingresos cayeron 5% en el segundo trimestre. Recuperado de: <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/salud/369801-inretail-pharma-ingresos-cayeron-5-en-el-segundo-trimestre/>

verá focalizada en las necesidades de la población. En palabras del gerente general de Inkafarma, Rafael Dasso: “queremos que estas nuevas farmacias tengan la estructura y el esquema de atención de la botica de barrio, en la que el químico farmacéutico va a brindar una atención personalizada a sus clientes y orientarlos en temas de salud, pero sin reemplazar la atención profesional de un médico”.³⁶

Bien, con la llegada de este formato de farmacias, Inkafarma se prepara directamente para competir contra boticas locales y pequeñas, atacando la principal ventaja de ser un competidor local y pequeño: la posibilidad de brindar una atención personalizada a los clientes y la fidelidad de estos.

Entonces, éticamente hablando, Inkafarma debería seguir fiel a su responsabilidad social empresarial ya trazada, manteniendo conforme a todos sus stakeholders, ya sean internos o externos, pues así evitaría problemas y una posible futura llegada a la época de declive de la empresa. Asimismo, debe pronunciarse acerca de las decisiones de cierre de farmacias y la utilización del “formato express” en lugares donde los competidores locales tienen fidelidad en sus clientes para evitar las especulaciones recientes de la población peruana acerca de la búsqueda de un monopolio total.

³⁶ Perú Retail. (2019). Perú: Inkafarma abrirá hasta 150 locales con su nuevo formato ‘express’. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-inkafarma-locales-nuevo-formato-express/>

CONCLUSIONES

En conclusión, la ética organizacional de la empresa se ve ha visto evidenciada en gran medida en las declaraciones y decisiones de la cadena Inkafarma y de InRetail Perú, pues hasta ahora mantienen la posición de seguir “brindando acceso a la salud y bienestar a todos los peruanos”³⁷. Asimismo, se puede decir que la ética y la responsabilidad social empresarial constituyen un determinante factor en una empresa, y al no tener leyes regulatorias antimonopolio, se corre el riesgo de una posible conducta antiética por parte de la cadena Inkafarma, pues al tener la mayor participación en el mercado y por consecuencia poder ante competidores pequeños, puede establecer precios según sus decisiones de aumento de rentabilidad.

Refiriéndome ahora a la especulación del monopolio farmacéutico en el Perú, creo importante recalcar que aunque Inkafarma es la única cadena de farmacias en el país capaz de guiar la oferta en el sector farmacéutico y mantener, reducir o aumentar los precios de los medicamentos, no es el único competidor en el sector, por lo que no se podría referir a un monopolio totalmente, aclarando que, si quisiera, Inkafarma sí podría lograr dicho monopolio, como se mencionó en el desarrollo de la monografía.

Por otra parte, InRetail está tomando decisiones que apuntan a que se buscará un monopolio farmacéutico total, como el cierre de farmacias y la

³⁷ Vallejo, J. (2018). Carta denominada "hecho de importancia" a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

implementación de nuevas con el “formato express”. No obstante, declaran que esto tiene otros fines.

A raíz de este problema, es obligatorio decir que el Perú debería empezar a legislar leyes que regulen la competición entre empresas y no permitan los monopolios en ningún sector del mercado, pues éste generará problemas o especulaciones que en su mayoría perjudican a las empresas y por consecuencia, a los clientes.

En cuanto al trabajo monográfico, el desarrollo de este se ha visto limitado por la poca respuesta de competidores locales frente a la problemática y la ignorancia de estos hechos por parte de gran mayoría de la población peruana. Asimismo, no se han encontrado publicaciones de estadísticas acerca de la funcionalidad de farmacias con el “formato express” respecto a las normales que hubiesen permitido el análisis del alcance y pertinencia de esta estrategia para la mejor formulación de conclusiones.

ANEXOS

Anexo 1: Análisis FODA de Inkafarma:

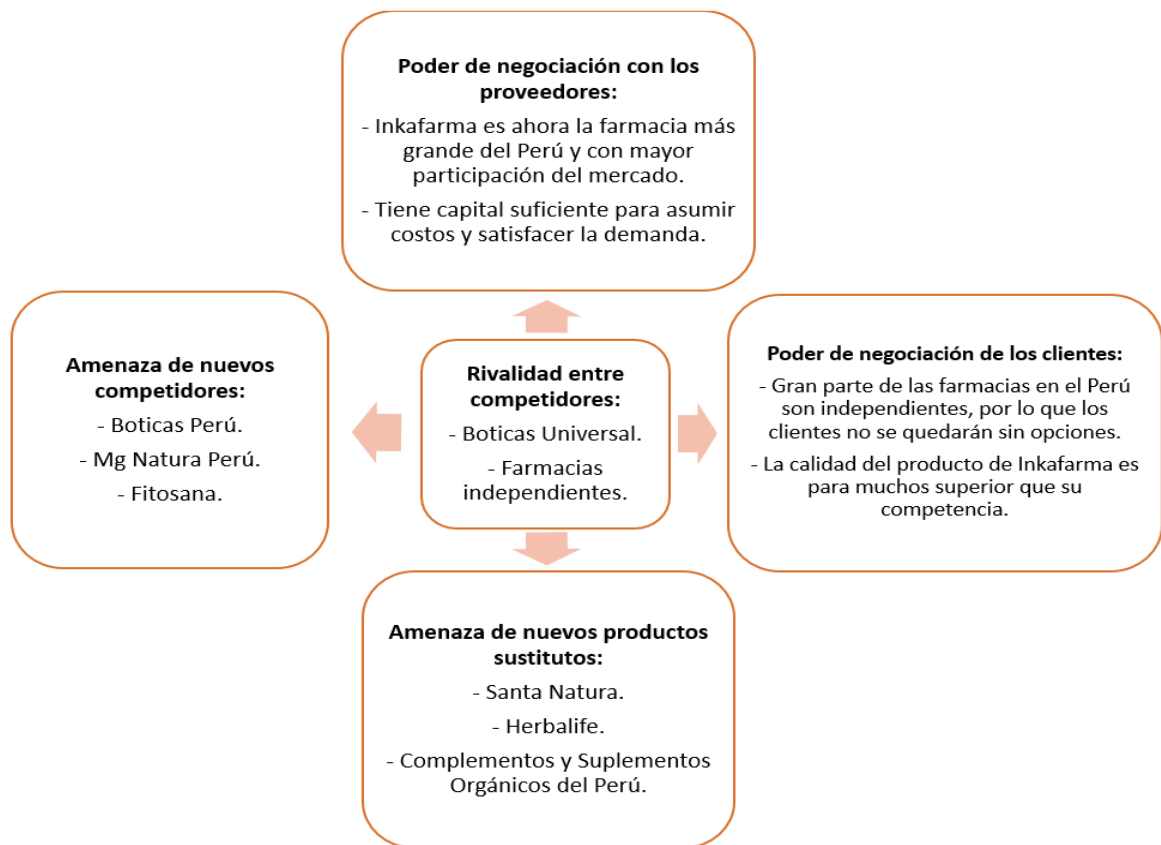
Fortalezas: • Tiene cobertura a nivel nacional. • Hasta ahora ha mantenido sus precios bajos en relación a su competencia. • Tiene preferencia en el consumidor, por lo que mantiene un buen posicionamiento de marca. • Cuenta con un almacén más grande que sus competidores. • Lleva ya 15 años en el mercado.	Oportunidades: • Diversos laboratorios desean aliarse con Inkafarma para vender sus productos ahí. • Creciente mercado de cosméticos de belleza. • Lugares sin farmacias podrían ser abarcados por Inkafarma.
Debilidades: • Varias quejas hacia el trato que da el personal. • Falta de marketing de productos nuevos o promociones. • Su programa, Inkaclub, no tiene muchos beneficios para los clientes.	Amenazas: • Opinión pública frente a la compra de otras farmacias. • Indecopi. • Posible ley antimonopolio.

Anexo 2: STEEPLE:

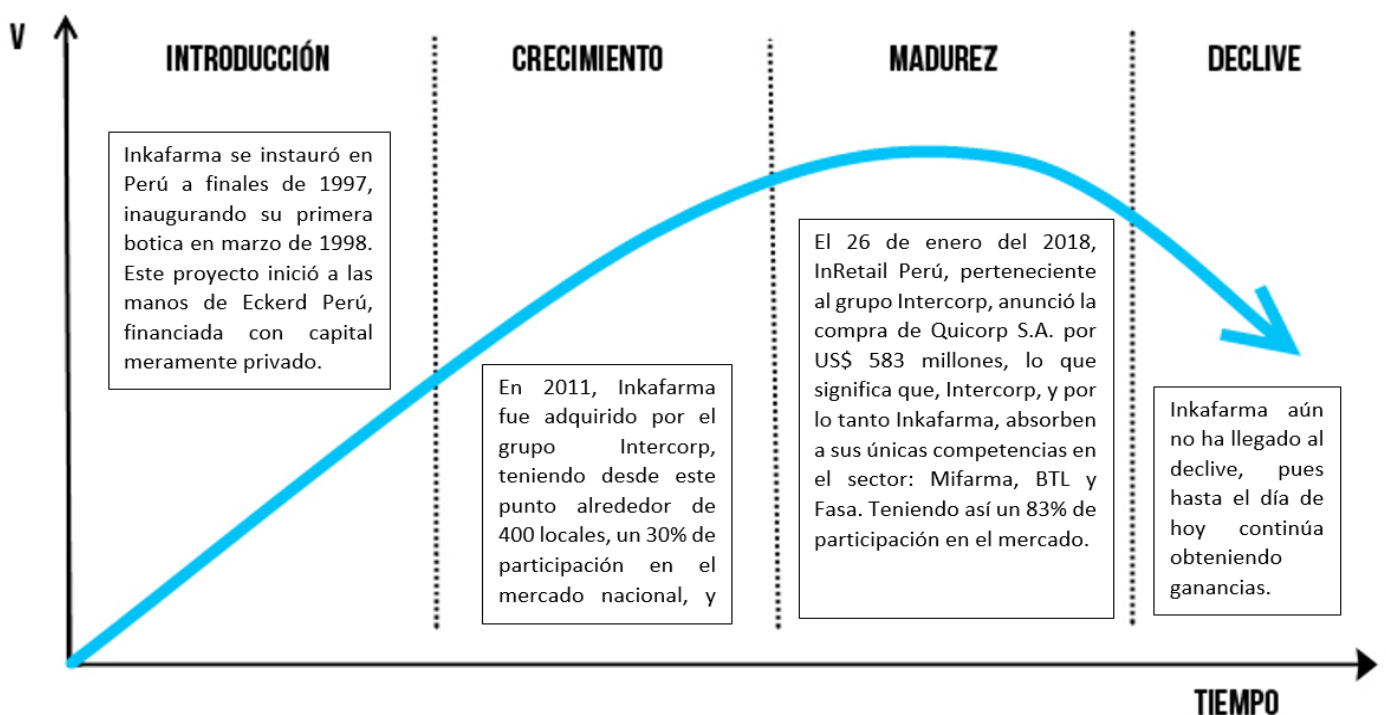
Sociocultural	En el país, 94% de los peruanos prefieren automedicarse con ayuda de un fármaco, lo cual representa una cifra alarmante, pues no siempre las recomendaciones farmacéuticas son acertadas. Además, la población con seguro de salud crece cada vez más, y tampoco se presenta en el Perú una sobrepoblación, ni grandes propagaciones de enfermedades.
----------------------	--

Tecnológico	Cada vez más las tecnologías de información se emplean de manera más eficiente. Incluso, ahora se venden medicamentos por internet. Por otra parte, los avances científicos dan paso al desarrollo de nuevos y mejores productos farmacéuticos que satisfagan necesidades de los clientes. Del mismo modo, se amplía y renueva el catálogo fármaco constantemente.
Económico	En el Perú, el mercado farmacéutico ha tenido un crecimiento de 9.2% desde el 2010. Asimismo, en el sector salud, se genera en total S/16.856 millones en gasto público en medicinas. Esto es equivalente al 2.40% del PBI.
Ético	Desde finales del 2013, el sector salud en Perú recibe sólo el 10% del presupuesto disponible del Estado. Por otro lado, el gasto público en el sector representa 2.4% del PBI, siendo lo recomendable por la OMS estar encima del 6%. A manera de resumir, en el Perú no se invierte lo necesario en el sector salud. Y aun así, el sector privado mayormente sólo buscan beneficios financieros.
Legal	Para el sector salud, en el país existen pocas leyes que realmente regulen la existencia de diversas farmacias, casi cualquiera puede establecer una. Por otro lado, existen varios órganos de control como la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID), o las Direcciones de Salud (OD), que se encargan de cuidar la salud pública y los medicamentos que se producen y venden, siendo éste último un órgano del Ministerio de Salud.

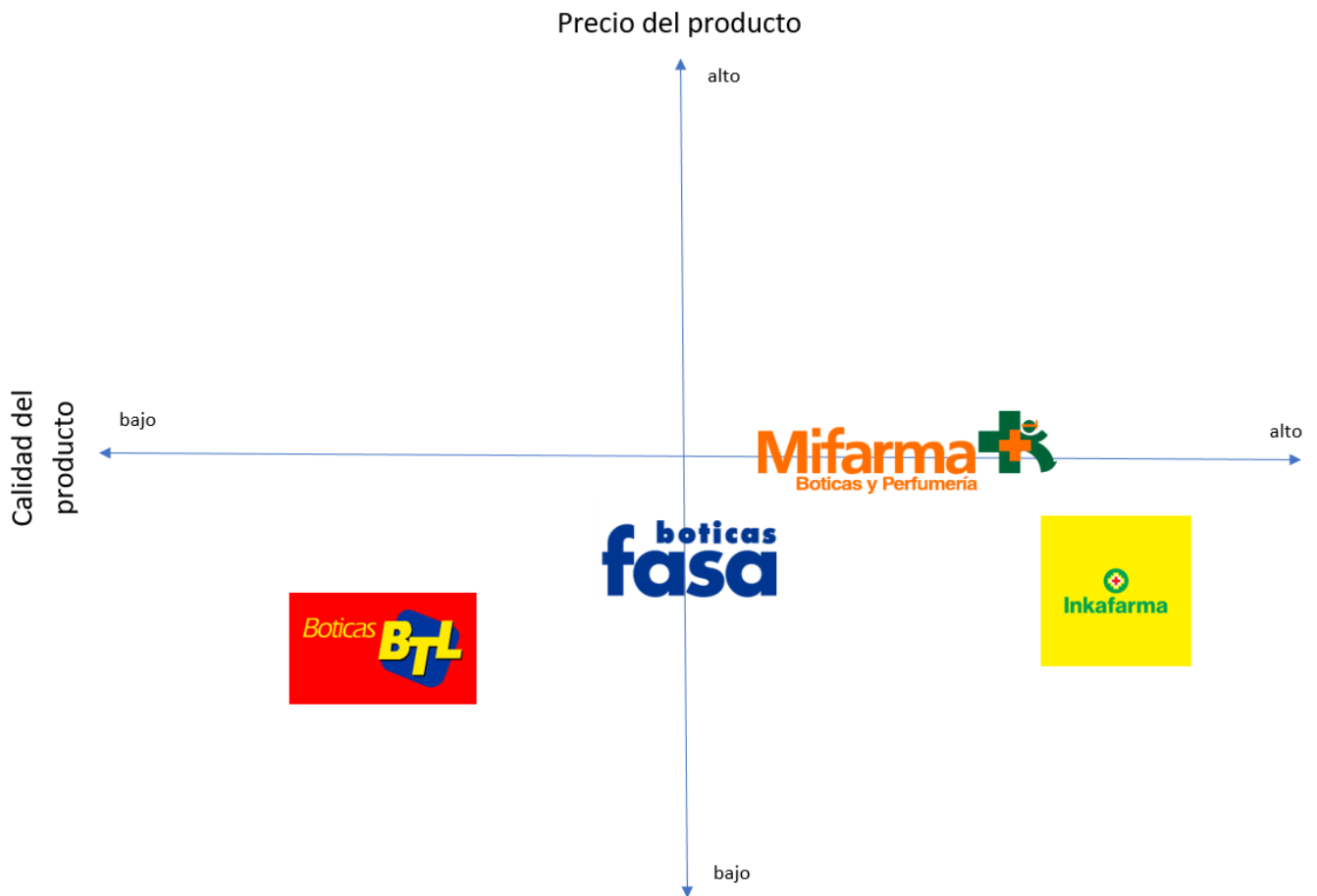
Anexo 3: FUERZAS DE PORTER (elaboración propia):



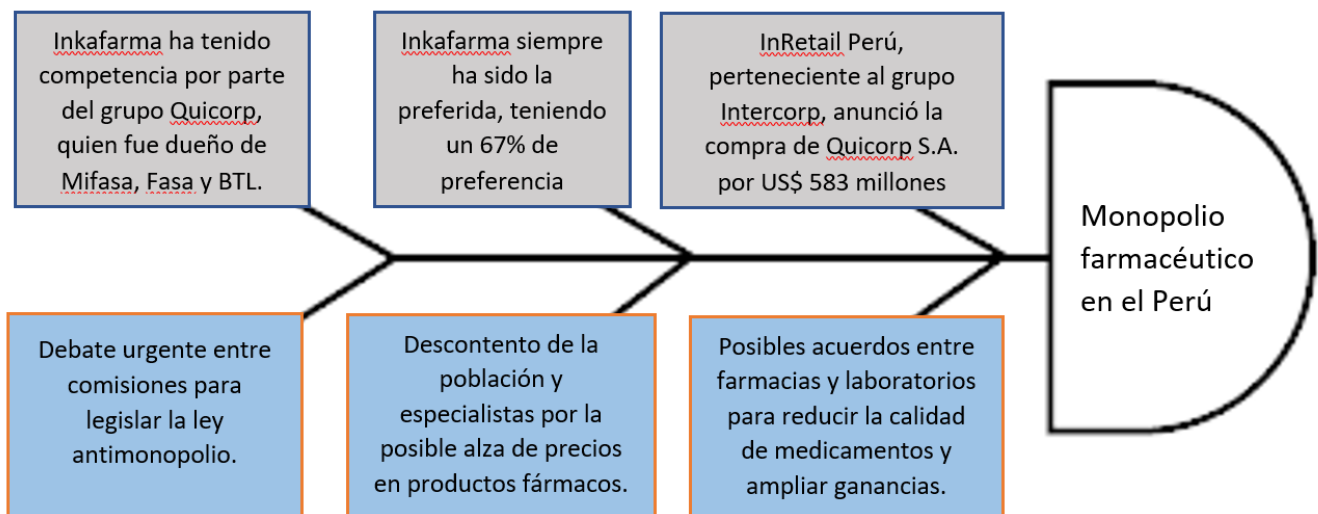
Anexo 4: CICLO DE VIDA DE INKAFARMA (elaboración propia):



Anexo 5: MAPA DE POSICIONAMIENTO (elaboración propia):



Anexo 6: ESPINA DE ISHIKAWA (elaboración propia):



APÉNDICES

1. Documento de apoyo 1: Inkafarma. (2015). Página oficial. Recuperado de:

<https://www.inkafarma.com.pe/quienes-somos/inkafarma>

Inkafarma, más salud al mejor precio

En Inkafarma, somos **más de 11,000 colaboradores a nivel nacional** que tenemos la misión de **llevar con calidez y optimismo: salud y bienestar al precio más bajo a todas las comunidades del Perú**. Ofrecemos una completa variedad de productos farmacéuticos, perfumería y tocador de excelente calidad y a los precios más bajos los 365 días del año. Somos la cadena de boticas líder del mercado farmacéutico gracias a nuestra gran cobertura de boticas a nivel nacional y, sobretudo, a nuestra gente quienes gracias a su **obsesión por el análisis, pasión por los resultados, liderazgo inspirador y amor por las personas** alinean sus esfuerzos para que juntos cambiemos la historia de la salud en todas las comunidades donde operemos.

Nuestra Visión

Cambiar la historia de la salud en todas las comunidades donde operemos, a través de la mejor calidad, el mejor precio y la mejor gente.

Nuestra Misión

Llevar con calidez y optimismo: salud, bienestar y ahorro a todas las comunidades del Perú.

Nuestros Valores

Obsesión por el Análisis

Pasión por los Resultados

Liderazgo Inspirador

2. Documento de apoyo 2: La República. (2018). Intercorp, dueña de Inkafarma, compró cadenas Mifarma, BTL y Fasa. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176111-intercorp-duena-de-inkafarma-compro-cadenas-mifarma-btl-y-fasa/>

Intercorp, dueña de Inkafarma, compró cadenas Mifarma, BTL y Fasa

f Compartir en Facebook

🐦 Compartir en Twitter



“Esta transacción reafirma nuestro compromiso de continuar brindando acceso a la salud y bienestar a todos los peruanos y, además, nos permite expandir nuestra presencia a otros mercados atractivos dentro de la región andina”, señaló Juan Carlos Vallejo, gerente general de Inretail, en el comunicado enviado al SMV.

El organismo privado detalla que la adquisición se financió a través de un crédito puente y aportes de capital de terceros. Además de financiar la adquisición, el crédito puente será utilizado para realizar una restructuración de deuda de nuestra subsidiaria Inretail Consumer y Quicorp.

De esta forma, Inretail se hace de **Quicorp**, que opera en los segmentos de manufactura, distribución y venta minorista del sector farmacéutico, tiene presencia en Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia.

3. Documento de apoyo 3: La República. (2018). El impacto del monopolio en el sector farmacias lo sufrirán los más pobres. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176685-el-impacto-del-monopolio-en-el-sector-farmacias-lo-sufriran-los-mas-pobres/>

ECONOMÍA

El impacto del monopolio en el sector farmacias lo sufrirán los más pobres

Hoy, de esas cinco farmacias infractoras, Nortfarma continúa operando sola en la región Piura, mientras que las otras cuatro cadenas de farmacias ahora tienen un solo dueño a nivel nacional: **Inkafarma**. La cadena de farmacias de **InRetail**, perteneciente al grupo **InterCorp**, tiene al menos el 83% de participación en el mercado de distribución de farmacéuticos. ¿Qué garantiza que no se vuelvan a encarecer los medicamentos como sucedió contra los consumidores entre febrero del 2008 y marzo del 2009?

“Han diluido la figura de la concertación de precios. Pueden elevar sus precios sin que constituya una infracción al mercado. Por eso mismo es urgente una legislación para controlar los monopolios, la cual no existe en el Perú. Estoy impactado porque si algo afecta a la economía familiar son los precios de las medicinas, a la gente más pobre. De haber estado vigente la ley, una operación como esta no hubiera pasado fácilmente”, sostiene el congresista Jorge Del Castillo, quien justamente hace dos días publicó el anteproyecto de ley para la regulación de fusiones y adquisiciones, y que recién será debatido por los distintos actores.

4. Documento de apoyo 4: Diario Gestión. (2018). Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/?ref=gesr>

Inkafarma: “Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú”

Ejecutivo afirma que entre Mifarma e Inkafarma existirá una política de precios diferenciada. Conozca los detalles de la compra que hicieron el fin de semana y que hoy toman control de la empresa.

El dueño de Quicorp es InRetail, la empresa tenía una gestión de divisiones que se manejan de manera separada, había un directorio ejecutivo para cada negocio, y en este caso yo paso a liderar toda la empresa. Y estos negocios pasan a reportarme de manera independiente.

- ¿Cuántos locales suman con la operación de compra?

Con la compra tendríamos 2,245 farmacias, solo en Perú. Tendríamos el 18% de todas las boticas que hay en el Perú. De las ventas de los medicamentos unitarios, Inkafarma tiene el 25% y con la adquisición pasamos a tener el 45%.

- ¿Van a establecer una política diferenciada en los negocios entre Inkafarma y Mifarma?

Definitivamente, vamos a manejar ambas marcas de manera separada, no solo las marcas, sino la estrategia comercial de ambas marcas, y los equipos comerciales van a ser separados.

- ¿Qué implica ello...?

En los últimos cinco años hemos abierto un local cada tres días, gracias a un formato económico, y eso nos ha permitido llegar a todo el Perú. Hoy, tenemos más de 1,100 boticas, ese modelo lo vamos a conservar. Inkafarma tiene que ser nuestro modelo costo bajo y precio bajo, no “high and low”, eso nos va a permitir seguir creciendo en el país y, también, creo que es un modelo de exportación muy interesante para la región.

5. Documento de apoyo 5: Diario Gestión. (2018). El 94% de peruanos se automedica. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/94-peruanos-automedica-230939-noticia/>

El 94% de peruanos se automedica | Tendencias | Gestión

Original: gestion.pe

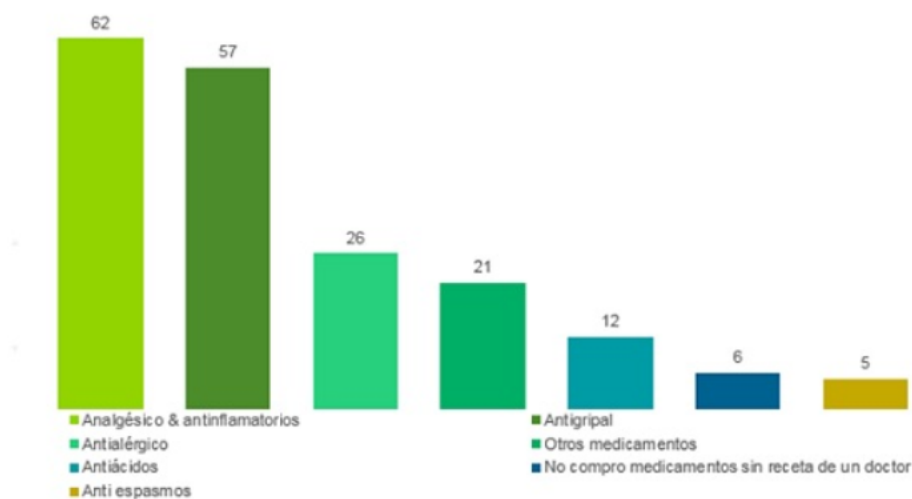
Adquirir medicamentos sin la receta de un doctor en Perú es más cotidiano de lo que pensamos. Así, según la reciente encuesta LinkQ, desarrollada por Kantar Worldpanel, a fin de conocer cuáles son los medicamentos de venta libre más consumidos a nivel nacional, Así, en los últimos dos meses, el 62% declaró haber comprado analgésicos y antiinflamatorios; el 57%, antigripales; el 26%, antialérgicos; el 21% otros medicamentos; el 12%, antiácidos; el 6% declaró no haber comprado medicamentos sin receta de un doctor; y el 5%, antiespasmos.

Metodología

Encuesta LinkQ Online

Tipo de pregunta: De respuesta múltiple, 1621 casos, Margén de error : 2.4%.

¿Cuáles de estos medicamentos de libre venta compraron en su hogar en los últimos 2 meses?



Fuente : Encuesta LinkQ – Kantar Worldpanel- Respuesta múltiple
Tamaño de muestra: 1621 casos . Margen de error : 2.4%

BIBLIOGRAFÍA

1. La República. (2018). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley/>
2. RPP Noticias. (2018). Especialista opina que monopolio farmacéutico afectará a los pobres. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/arequipa/especialista-opina-que-monopolio-farmaceutico-afectara-a-los-pobres-noticia-1102645>
3. El Comercio. (2018). Estas son las cinco marcas que lideran el mercado farmacéutico. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-cinco-marcas-lideran-mercado-farmaceutico-191303>
4. Perú Retail. (2018). InRetail impulsa su expansión internacional luego de la compra de Quicorp. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/inretail-impulsa-expansion-internacional-compra-quicorp/>
5. Panam Post. (2018). Alerta en Perú tras supuesto monopolio farmacéutico, políticos «corren» a legislar. Recuperado de: <https://es.panampost.com/sabrina-martin/2018/01/30/alerta-en-peru-tras-supuesto-monopolio-farmaceutico-politicos-corren-para-legislar/>
6. Stimpson, P. (2009). Bussiness and Management for the IB Diploma. Cambridge; pág 29-44, 129-135.
7. La República. (2016). Monopolio. AB Inbev oficializa fusión con Backus y concentra el 99% del mercado cervecero. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/811349-monopolio-ab-inbev-oficializa-fusion-con-backus-y-concentra-el-99-del-mercado-cervezero/>

8. América Economía. (2018). Peruana Intercorp adquirió empresa dueña de Química Suiza y cadenas de farmacias. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/peruana-intercorp-adquirio-empresa-duena-de-quimica-suiza>
9. América Noticias. (2018). Indecopi dice que compra de farmacias no está prohibida. Recuperado de: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/caso-inkafarma-indecopi-dice-que-compra-farmacias-no-esta-prohibida-n308650>
10. Vallejo, J. (2018). Carta denominada "hecho de importancia" a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).
11. Perú Retail. (2019). Perú: InRetail avanza con Inkafarma Express para llegar a más pueblos pequeños. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/inretail-avanza-con-inkafarma-express-para-llegar-a-mas-pueblos-pequenos/>
12. Perú Retail. (2019). Perú: Inkafarma abrirá hasta 150 locales con su nuevo formato 'express'. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-inkafarma-locales-nuevo-formato-express/>
13. Diario Gestión. (2019). ¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa?. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/escribir-mision-vision-empresa-valores-exito-responsabilidad-nnda-nnlt-254129-noticia/>
14. Perdigones, A. (2017). La importancia de conocer el objetivo final en tu empresa. ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/28/la-importancia-de-conocer-el-objetivo-final-en-tu-empresa/>

15. DEUSTO Formación. (2014). Estrategias de crecimiento empresarial: ventajas e inconvenientes. Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-crecimiento-empresarial-ventajas-inconvenientes>
16. Colegio Maravillas. (2016). Crecimiento interno y externo de una empresa. Recuperado de: http://www.colegiomaravillas.com/departamentos/economia/index_htm_files/Tema%203%20Crecimiento%20interno%20y%20externo.pdf
17. Infotecarios. (2015). La toma de decisiones en la organización. Recuperado de: <https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.XXWRCChKhEY>
18. Arbaiza, L. (2015). Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2015/04/beneficios-responsabilidad-social-empresarial/>
19. ESAN. (2019). La importancia de la ética en la toma de decisiones. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/la-importancia-de-la-etica-en-la-toma-de-decisiones/>
20. Great Place to Work. (2015). Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/inkafarma>
21. UCIC. ¿Qué es UCIC?. Recuperado de: <https://ucic.pe/que-es-ucic>
22. Semana Económica. (2019). InRetail Pharma: ingresos cayeron 5% en el segundo trimestre. Recuperado de:

<https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/salud/369801-inretail-pharma-ingresos-cayeron-5-en-el-segundo-trimestre/>