



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE
LA ALIANZA PILLSSENS – CVS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Jose Giancarlo Alcala Marcos

Jorge Gilmer Quije Quijandria

Gabriela Alejandra Benavides Bonilla

Luis Renan Caceres Miranda

Adalberto Castro Hernandez

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, mayo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Anibal Díaz Ismodes deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSENS - CVS" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	ALCALA MARCOS, JOSE GIANCARLO
2	AQUIJE QUIJANDRIA, JORGE GILMER
3	CACERES MIRANDA, LUIS RENAN
4	BENAVIDES BONILLA, GABRIELA ALEJANDRA
5	CASTRO HERNANDEZ, ADALBERTO

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 17 de marzo de 2023 dando el siguiente resultado:



Fecha: 19/06/2023

José Anibal Díaz Ismodes

RESUMEN EJECUTIVO

El aumento de la demanda de antioxidantes en Estados Unidos como parte de la creciente preocupación por un estilo de vida más saludable y las altas barreras que enfrentan los nuevos competidores, son indicios de que existen oportunidades de crecimientos para Pillsens a través de una alianza estratégica con CVS Health. En consecuencia, se plantea como objetivo general desarrollar el plan estratégico de la alianza Pillsens-CVS que permita el aumento de la participación de mercado de Pillsens en la zona suroeste de Estados Unidos. El objetivo es maximizar la rentabilidad de ambas empresas a través de la evaluación de una alianza estratégica que permita generar ventajas competitivas sostenibles en la categoría de antioxidantes.

La metodología utilizada incluyó el análisis de la industria farmacéutica desde el punto de vista del *retail* como el del fabricante; posteriormente, se realizó el análisis interno de Pillsens y de CVS a fin de identificar los recursos y capacidades que tienen de forma individual y que pudieran contribuir al desarrollo de una alianza.

Dentro de los principales resultados de la investigación se concluye que la alianza de Pillsens con CVS Health generará mayores beneficios, combinando sus recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva conjunta a través de un *joint venture* como el tipo de alianza que mayor valor podría generar para ambas empresas y la creación del producto de marca exclusiva llamado ActiveLife.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSSENS Y CVS	4
1.1 Consideraciones generales	4
1.1.1 Pillsens,.....	4
1.1.2 CVS	4
1.2 Breve historia de Pillsens y CVS	4
1.2.1 Pillsens,.....	4
1.2.2 CVS	5
1.3 Descripción y perfil estratégico de cada empresa.	6
1.3.1 Pillsens,.....	6
1.3.2 CVS	7
1.4 Definición del problema que enfrenta cada empresa.	8
1.4.1 Pillsens, Estados Unidos.....	8
1.4.2 CVS	8
1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista.	8
1.6 Alcance de la propuesta.....	9
1.7 Conclusiones	9
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	10
2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	10
2.1.1 Entorno político	10
2.1.2 Entorno económico.....	10
2.1.3 Entorno social.....	11
2.1.4 Entorno tecnológico.....	11
2.1.5 Entorno ecológico.....	11

2.1.6 Entorno legal	11
2.1.7 Entorno global	12
2.2 Microentorno – Análisis del sector farmacéutico	12
2.2.1 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.2 Intensidad de la rivalidad.....	13
2.2.3 Amenaza de sustitutos	13
2.2.4 Nuevos competidores	13
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
2.4 Conclusiones	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	17
3.1 Análisis Interno de Pillsens	17
3.1.1 Modelo de Negocio	17
3.1.2 Cadena de valor	17
3.1.3 Análisis VRIO	20
3.1.4 Definición de ventaja competitiva.....	21
3.1.5 Definición de estrategia competitiva	22
3.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
3.1.7 Conclusiones.....	23
3.2 Análisis Interno de CVS.....	24
3.2.1 Modelo de negocio	24
3.2.2 Cadena de valor de CVS.....	24
3.2.3 Análisis VRIO	25
3.2.4 Definición de ventaja competitiva.....	26
3.2.5 Definición de estrategia competitiva	26
3.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	27
3.2.7 Conclusiones.....	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	29
4.1 Mercados de productos farmacéuticos no éticos.....	29
4.2 Segmentos de mercado.....	30
4.3 Comportamiento del consumidor	31
4.4 Canales de comercialización	31

4.5 Estimación de la demanda.....	32
4.6 Conclusiones	33
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS-CVS	34
5.1 Misión, visión y valores de la alianza	34
5.1.1 Misión.....	34
5.1.2 Visión	34
5.1.3 Valores de la alianza.....	34
5.2 Objetivos de la alianza	34
5.2.1 Objetivo general de la alianza	34
5.2.2 Objetivos estratégicos de la alianza.....	34
5.3 Planteamiento general de la alianza	35
5.4 Modelo de negocio de la alianza	36
5.5 Cadena de valor de la alianza	36
5.6 Análisis VRIO de la alianza	37
5.7 Estrategia y ventaja competitiva	41
5.8 Sinergias que generan la alianza	41
5.9 Ejes directrices de la alianza	42
5.10 Balance Scorecard (BSC) de la alianza	42
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES	44
6.1 Plan funcional de Marketing	44
6.1.1 Análisis de la situación.....	44
6.1.2 Objetivos de Marketing	44
6.1.3 Segmentación	45
6.1.4 Posicionamiento	46
6.1.5 Imagen/ Identidad de la marca	47
6.1.6 Marketing Mix.....	47
6.1.7 Presupuesto.....	48
6.2 Plan funcional de Operaciones	49
6.2.1 Objetivos y metas	49
6.2.2 Diseño de los procesos	50
6.2.3 Presupuesto.....	52
6.3 Plan funcional de Recursos Humanos	53

6.3.1	Objetivos y metas	53
6.3.2	Estrategia de Recursos Humanos	54
6.3.3	Políticas de Recursos Humanos.....	54
6.3.4	Gestión de la retención	55
6.3.5	Presupuesto.....	55
6.4	Plan de Responsabilidad Social Empresarial	56
6.4.1	Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial.....	56
6.4.2	Grupos de interés.....	56
6.4.3	Presupuesto.....	57
6.5	Plan funcional de Finanzas.....	57
6.5.1	Objetivos de finanzas	57
6.5.2	Supuestos de la proyección financiera	58
6.5.3	Evaluación financiera	59
6.6	Plan de contingencia.....	60
 CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA		61
7.1	Análisis financiero de Pillsens	61
 CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES		63
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		64
ANEXOS		71
NOTAS BIOGRÁFICAS		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Rango de calificación de matriz EFE.....	14
Tabla 2.	Matriz EFE.....	15
Tabla 3.	Modelo de negocio de Pillsens.....	17
Tabla 4.	Caracterización de Pillsens según Aitken (2016).....	19
Tabla 5.	Cadena de valor de Pillsens.....	20
Tabla 6.	Matriz VRIO de Pillsens.....	21
Tabla 7.	Ventajas competitivas de Pillsens.....	22
Tabla 8.	Rango de calificación de matriz EFI.....	22
Tabla 9.	Matriz EFI de Pillsens.....	23
Tabla 10.	Modelo de negocios de CVS.....	24
Tabla 11.	Cadena de valor de CVS.....	25
Tabla 12.	Análisis VRIO de CVS.....	26
Tabla 13.	Venta competitiva de CVS.....	26
Tabla 14.	Rango de calificación de matriz EFI.....	27
Tabla 15.	Matriz EFI de CVS.....	27
Tabla 16.	Potenciales consumidores de suplementos en la región suroeste de EE.UU.....	32
Tabla 17.	Modelo de negocios de la alianza.....	36
Tabla 18.	Cadena de valor de la alianza.....	37
Tabla 19.	Matriz VRIO de la alianza.....	38
Tabla 20.	Cuadro de mando integral de la alianza.....	43
Tabla 21.	Objetivos específicos del plan de Marketing.....	44
Tabla 22.	Determinación del precio de Activelife.....	48
Tabla 23.	Presupuesto de Marketing (en miles de US\$).....	49
Tabla 24.	Objetivos específicos del plan de Operaciones.....	49
Tabla 25.	Presupuesto de Operaciones (en miles de US\$).....	53
Tabla 26.	Objetivos específico del plan de Recursos Humanos.....	53
Tabla 27.	Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de US\$).....	55
Tabla 28.	Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	56
Tabla 29.	Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (en miles de US\$).....	57
Tabla 30.	Objetivos específicos del plan de Finanzas.....	57
Tabla 31.	Cálculo del WACC.....	59
Tabla 32.	Plan de contingencia.....	60

Tabla 33. Cálculo de PER de los dos escenarios..... 61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ventas versus beneficios netos de Pillsens (2010 a 2021) (en millones de US\$).	5
Figura 2.	Ventas versus beneficio neto de CVS (2017 a 2021) (en millones de US\$).....	6
Figura 3.	Actividades de la industria que generan valor	18
Figura 4.	Reloj estratégico de Bowman.....	41
Figura 5.	Mapa estratégico de la alianza	42
Figura 6.	Mapa de procesos de la alianza.....	49
Figura 7.	Estimación de las ventas de Pillsens (2022-2026)	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de votación para definir criterios de la Matriz EFE.	72
Anexo 2.	Reporte Ronda 12. Eficiencia productiva	73
Anexo 3.	Matriz de votación para definir criterios de Matriz EFI de Pillsens	74
Anexo 4.	Matriz de votación para definir criterios de Matriz EFI de CVS.....	74
Anexo 5.	Lienzo de la propuesta de valor	75
Anexo 6.	Resultados de la Encuesta “Suplemento Nutricional”	76
Anexo 7.	Elasticidad precio de la demanda.....	76
Anexo 8.	Estimación de demanda de la alianza.....	76
Anexo 9.	Proyección del estado de resultados de la alianza.....	77
Anexo 10.	Proyección de flujo de caja de la alianza, VAN y TIR.	77
Anexo 11.	Proyección del Estado de resultados y flujo de caja de Pillsens.....	78

INTRODUCCIÓN

La industria farmacéutica es uno de los sectores empresariales más importantes e influyentes en el mundo, el cual está constituido por una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas que se dedican a la investigación, descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de productos farmacéuticos dirigidos a prevenir o tratar distintas enfermedades y alteraciones que pueda sufrir cualquier ser vivo (Cortázar y Torres, 2021; Yerovi, 2019).

El sector presenta un mercado complejo y que no se puede definir con una sola estructura de mercado, sino que varía en función del tipo de medicamento que se esté comercializando (Sánchez, 2020); originando un manejo estratégico que engloba aspectos relevantes y prioritarios para garantizar la salud de los ciudadanos, poniendo a su disposición medicamentos de calidad a precios accesibles (Yerovi, 2019). Para cumplir con esto, el sector debe desarrollar una serie de actividades que van desde la adquisición de las materias primas e insumos, hasta la distribución de los medicamentos y dispositivos médicos terminados, lo cual, en coherencia con lo planteado por Figueras (2020), se traduce en un importante impacto sobre la economía de cada país. El crecimiento de la venta de genéricos en Estados Unidos, las altas barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores, y el crecimiento sostenido (histórico y estimado) del sector farmacéutico, son aspectos relevantes que confirman que existen oportunidades de crecimiento (Canales *et al.*, 2021).

En ese sentido, Pillsens empresa dedicada a la fabricación de medicamentos, presenta un gran aumento en la participación de mercado en Estados Unidos, y se encuentra en el momento en que debe evaluar los cambios que requiere para mantenerse competitiva. Como parte de la globalización y el contexto post COVID-19, muchas empresas pequeñas se han fusionado para sobrevivir, llegando a formar empresas más fuertes y competitivas (Bloomberg, 2020). Pillsens, por su parte, está evaluando estrategias para fortalecer su presencia en el sector.

El mercado de antioxidantes está creciendo, influenciado por los esfuerzos combinados de la industria en el marketing, la gestión de la calidad y el precio. Las vitaminas C y E, el Betacaroteno, el zinc, son ejemplos de vitaminas y minerales antioxidantes que se encuentran de manera habitual en los suplementos vitamínicos (Martín, s.f.).

Varias investigaciones afirman los beneficios que tiene el consumo de antioxidantes ante la disminución de la probabilidad de contraer enfermedades (interviniendo en nuestro sistema inmune), así como el aumento de la expectativa de vida al disminuir los efectos del

proceso oxidativo (Gyanwali *et al.*, 2022; Coronado *et al.*, 2015; Alonso *et al.*, 2021; Rodríguez-Rodríguez *et al.*, 2021).

El crecimiento sostenido del sector farmacéutico (Canales *et al.*, 2021), el aumento de la demanda de antioxidantes en Estados Unidos, y las altas barreras que enfrentan los nuevos competidores, son indicios de que existen oportunidades de crecimientos para Pillsens a través de una alianza estratégica con CVS (uno de los canales de salud *retail* más grandes de Estados Unidos).

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar el plan estratégico de la alianza Pillsens-CVS que permita el aumento de la participación de mercado de Pillsens en Estados Unidos, mientras que los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la situación actual del sector farmacéutico.
- Analizar los recursos y capacidades de Pillsens y CVS, y cómo pueden generar sinergias.
- Proponer un plan estratégico con sus respectivos planes funcionales.
- Realizar un análisis financiero de la alianza.

Para dar cumplimiento a dichos objetivos, el documento se estructura de la siguiente forma: contiene una introducción, donde se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico por resolver.

En el capítulo I se elabora el perfil competitivo de Pillsens y de CVS, así como el enfoque y descripción de la propuesta de alianza, mientras que en el capítulo II se utilizan diversas herramientas como el análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global (PESTELG), las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para realizar el análisis externo del sector farmacéutico. En el tercer capítulo se realiza el análisis interno de ambas empresas a través de su modelo de negocio, la cadena de valor, y el análisis de Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO) para definir la ventaja y la estrategia competitiva.

En el capítulo IV se realiza el análisis del mercado con el objetivo de estudiar el comportamiento del consumidor, así como las proyecciones futuras que permitan vislumbrar un mercado plausible para la alianza. En el capítulo V se presenta el plan estratégico de la alianza, donde se definen los lineamientos generales y ejes directrices que la guiarán; mientras que en el capítulo VI se desarrollan los planes funcionales que operativizarán la alianza, tomando en cuenta la asignación de recursos y capacidades, con el fin de lograr una mayor eficiencia y agregando valor a ambas empresas.

El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones, bibliografía y una serie de anexos como apoyo a distintos aspectos tratados a lo largo del trabajo, que permiten una mejor comprensión de los resultados alcanzados.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron una serie de técnicas y herramientas como son: la revisión bibliográfica, criterio de expertos, proyección de demanda, y experiencia de Pillsens.

La presente investigación se adecúa al cumplimiento de dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en específico el objetivo 3, Salud y Bienestar, ya que existe una correlación con una de las metas de este objetivo que tiene que ver con lograr el acceso a servicios de salud esenciales de calidad, y el objetivo 9, Industria, Innovación e Infraestructura, ya que la propuesta apunta esencialmente a una meta, que es la de desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos (Naciones Unidas, s.f.).

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE PILLSENS Y CVS

1.1 Consideraciones generales

El presente trabajo de investigación analiza el desempeño de las empresas Pillsens y CVS con el fin de determinar un mecanismo de alianza que permita lograr sinergias a través de sus ventajas competitivas.

1.1.1 Pillsens

Pillsens es una empresa que fabrica y comercializa analgésicos y antioxidantes de venta libre que opera en tres mercados (Estados Unidos, Francia y Finlandia), y cuenta con plantas de producción en Estados Unidos y Finlandia.

1.1.2 CVS

Es una empresa líder en soluciones de salud diversificadas. La compañía cuenta con más de 9,900 establecimientos minoristas, casi 1,200 clínicas médicas sin cita previa, un PBM (Pharmacy Benefits Manager) con aproximadamente 110 millones de miembros del plan con soluciones farmacéuticas especializadas que se encuentra en expansión, y un negocio dedicado a la atención farmacéutica para personas mayores que atiende a más de un millón de pacientes al año. También atiende a unos 35 millones de personas a través de servicios tradicionales, voluntarios y seguros de salud dirigidos al consumidor y servicios relacionados, incluida la expansión de las ofertas de Medicare Advantage y un plan líder independiente de medicamentos recetados de la Parte D de Medicare PDP (Prescription Drug Plan) (CVS Health, 2022). La empresa tiene 4 unidades de negocio: Beneficios de atención médica, Servicios de farmacia, Minorista/LTC y Corporativo/Otros (CVS Health, 2022).

1.2 Breve historia de Pillsens y CVS

1.2.1 Pillsens

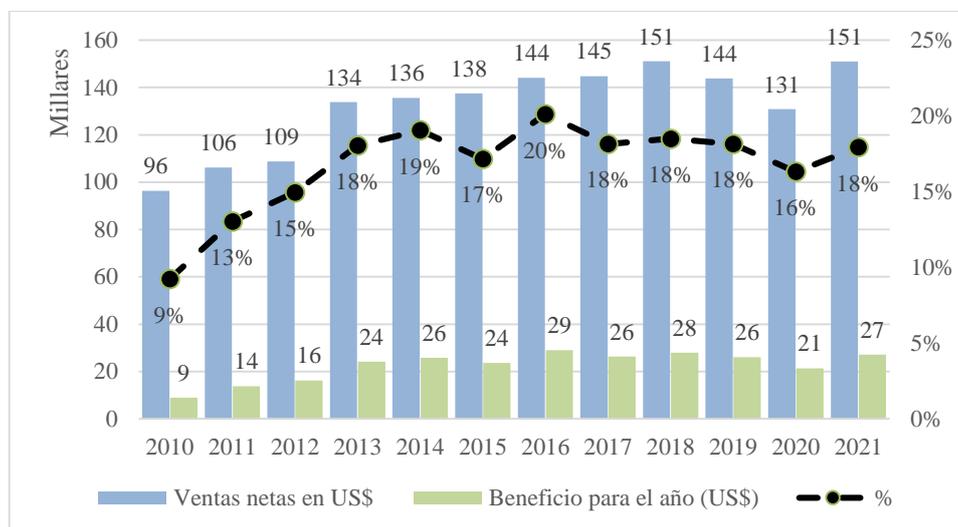
En 1865, Erik y Anni Pillsen fundaron una empresa dedicada a la fabricación de medicinas. Ellos creían tanto en la medicina tradicional como en la investigación médica formal, por lo que la investigación y el desarrollo fueron los principios fundamentales en los que basaron el futuro de la empresa. Así realizaron fuertes inversiones en el desarrollo de productos y sus 8 hijos se educaron ya sea en el área de la medicina o en el área de la farmacología.

En la década de 1950 la empresa se expandió hacia medicamentos de venta libre para exportar a los mercados de Francia y Estados Unidos. Simultáneamente, Pillsens concentró esfuerzos en la exportación de medicamentos recetados. Cabe mencionar que la empresa no es tan fuerte en los mercados internacionales como lo es en su propio mercado.

En la figura 1 se aprecia que la evolución de las ventas se ha mantenido constante en los últimos años y el beneficio neto se ha mantenido entre un rango de 17% a 20% con relación a las ventas.

Figura 1

Ventas versus beneficios netos de Pillsens (2010 a 2021) (en millones de US\$)



Nota: Adaptado de CVS Health, 2022.

1.2.2 CVS

En 1963 se abrió la primera tienda de Consumer Value Stores (CVS) en Massachusetts como un minorista de productos de salud y belleza. Con 40 tiendas en 1969, CVS fue adquirida por Melville Corporation, el minorista de calzado más grande de los Estados Unidos que se había estado diversificando, poco después la unidad de negocios de CVS alcanzó ventas espectaculares que representaba el 40% de los ingresos en 1995, por lo que Melville vendió sus negocios no farmacéuticos para centrarse en las farmacias y la empresa pasó a llamarse CVS Corporation. Luego de varias fusiones y adquisiciones en 2007, CVS pasó a llamarse CVS Caremark, que constaba de dos unidades principales: Farmacia minorista y Servicios de farmacia. La misión fue revisada para “brindar atención experta y soluciones innovadoras en farmacia y atención médica que sean efectivas y fáciles para los clientes” y su visión para “esforzarse por mejorar la calidad de vida humana” (CVS Health, 2022).

En el 2014 la empresa cambió de nombre a CVS Health y anunció que dejaría de vender cigarrillos y productos de tabaco en sus establecimientos, además de lanzar un programa nacional para dejar de fumar. Se esperaba que la decisión resultará en una pérdida de ventas anuales de aproximadamente US\$ 2,000 millones y US\$ 300 millones en ganancias. En el 2015, CVS adquirió las 1,660 farmacias y las 80 clínicas de salud de Target y tenía más de 9,400 establecimientos minoristas. Las estimaciones de los ingresos generales consistieron en

venta de mercadería en el frente de la tienda (12%), dispensación de recetas en tiendas minoristas (32%), dispensación de pedidos por correo y PBM (35%), farmacia especializada (20%) y Minute Clinics (menos del 1%).

La figura 2 muestra el comportamiento de las ventas de CVS en los últimos años, así como la disminución de su beneficio neto a pesar del incremento de sus ventas. Este es uno de los factores por los que CVS necesitaría disminuir sus costos para aumentar su rentabilidad.

Figura 2

Ventas versus beneficio neto de CVS (2017 a 2021) (en millones de US\$)



Nota: Tomado de CVS Health, 2022.

1.3 Descripción y perfil estratégico de cada empresa

1.3.1 Pillsens

- **Misión.** Crear, producir y comercializar productos farmacéuticos que contribuyan a la mejora de la salud humana y calidad de vida de las personas, así como a la prevención de enfermedades basado en la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles (Cesim Firm, s.f.).
- **Visión.** Ser líderes mundiales en la investigación, desarrollo y producción de medicinas que contribuyan a cuidar y transformar la vida de las personas (Cesim Firm, s.f.).
- **Objetivo general.** Incrementar la participación de ventas en los mercados de Estados Unidos, Finlandia y Francia, maximizando la rentabilidad de la producción asociada, ofreciendo productos innovadores de alta calidad (Cesim Firm, s.f.).
- **Estrategia competitiva.** La empresa tiene una estrategia genérica de liderazgo en costos con el objetivo de contar con los costos de producción más bajos que los de la competencia, buscando eficiencias productivas y economía de escala. Según Treacy y Wiersema (1995), la estrategia competitiva empleada es la de excelencia operacional. Esta se basa en una poderosa mezcla de calidad, precio y facilidad de adquisición de

sus productos y servicios, que es desarrollada por organizaciones que están muy centradas en la eficiencia de sus procesos internos, los que son optimizados y mejorados continuamente y, por línea general, desarrollan buenos sistemas de información con objeto de obtener datos rápidos y fiables de todas sus actividades. Suelen mantener una relación muy próxima con sus proveedores y subcontratistas y, lógicamente, tienen muy normalizadas mediante procedimientos e instrucciones las tareas a desarrollar en cada proceso de trabajo. No suelen ser entidades muy innovadoras y no desarrollan una estrecha relación con sus clientes, ya que su relación se basa en precios bajos y una atención rápida y muy efectiva (Treacy y Wiersema, 1995).

1.3.2 CVS

- **Propósito.** Ayudar a las personas con su salud donde y cuando lo necesiten, porque nuestra pasión es nuestro propósito: llevar nuestro corazón a cada momento de tu salud (CVS Health, 2022).
- **Visión.** Ayudar a las personas a vivir vidas más largas, saludables y felices (CVS Health, 2022). Por ello las estrategias con visión de futuro están destinadas a brindar mayor calidad, simplicidad y opciones: encontrar a las personas donde se encuentren, con soluciones personalizadas que son fluidas, conectadas y cada vez más digitales.
- **Estrategia competitiva.** Según Treacy y Wiersema (1995), la estrategia competitiva empleada es la de cercanía al cliente, brindando una atención individualizada a las necesidades de clientes específicos, maximizando así el valor recibido. La empresa busca mejorar el acceso, reducir los costos y aumentar los resultados de salud mediante la participación de los consumidores cuándo, dónde y cómo desean; esto significa ofrecer soluciones personalizadas, fluidas, conectadas y cada vez más digitales. CVS Health también está pasando de la atención primaria basada en transacciones a abordar la salud holística física, emocional, social, económica, lo que conducirá a una mayor calidad de atención y menores costos médicos. La compañía actualmente es líder en segmentos clave del cuidado de la salud a través de negocios fundacionales y está buscando crear nuevas fuentes de valor al expandirse a la próxima generación primaria mediante la prestación y atención de servicios de salud, con el objetivo de mejorar los niveles de satisfacción tanto de los proveedores como de los consumidores. La empresa cree que su estrategia centrada en el consumidor impulsará un crecimiento sostenible a largo plazo y generará valor para todas las partes interesadas

1.4 Definición del problema que enfrenta cada empresa

1.4.1 Pillsens, Estados Unidos

Al 2022, el mercado en el que Pillsens opera está inmerso en una guerra de precios que genera una hipercompetitividad que merma valor para los competidores y pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa. A pesar de esto, hasta el momento, la empresa ha tenido la mayor participación de mercado en Estados Unidos con un 15.87% en Rubbana y 17.65% de AndyOx, y un buen margen de ganancias acumuladas. En el resto de los países estuvo entre los tres primeros, lo que le permitió terminar con el mayor número de ventas en unidades. Esto se ha podido lograr debido al eficiente manejo de sus recursos y la capacidad productiva; sin embargo, Pillsens se encuentra en el momento en que debe definir la estrategia que tomará para los próximos años.

1.4.2 CVS

La industria farmacéutica y de prestación de salud han sufrido grandes cambios debido a la pandemia por COVID-19. Además, CVS, con el objetivo de mejorar la salud de los pacientes y disminuir los costos generales de la atención médica, se ha visto en la necesidad de reducir los márgenes en los medicamentos genéricos (CVS Health, 2022) (ver figura 2).

1.5 Enfoque y descripción de la solución prevista

La alianza estratégica es una estrategia de cooperación entre compañías que combinan alguno de sus recursos y capacidades con la intención de crear una ventaja competitiva (Hitt *et al.*, 2015). Las empresas del sector farmacéutico, en los últimos años, han tomado diversas estrategias de crecimiento tales como alianzas estratégicas con y sin aportes de capital, adquisiciones, y joint ventures (Bloomberg, 2020)

De acuerdo con el análisis preliminar realizado a la fecha, y los tipos de estrategias según Hitt *et al.* (2015), se propone realizar un joint venture. A través de este tipo de alianza estratégica, Pillsens y CVS crearán una empresa independiente, legalmente constituida, para compartir alguno de sus recursos y capacidades, generando mayor compromiso de ambas partes con el objetivo de crear una ventaja competitiva. De esta manera se mejorará la capacidad de las compañías para competir en entornos de competitividad incierta, como lo es el mercado de antioxidantes, y de desaceleración económica. Este tipo de alianza estratégica es muy efectiva en la búsqueda de relaciones a largo plazo y para transferir conocimiento tácito.

A continuación se presentan los motivos por los que los autores de la presente investigación consideran que un joint venture es beneficioso para ambas compañías:

- Tanto Pillsens como CVS serán propietarios de la nueva marca de manera proporcional con el porcentaje de participación, a diferencia de una línea blanca donde usualmente la marca es propiedad del comercio donde se expende.
- Las ganancias obtenidas producto de la venta del producto fabricado a través de la alianza, aun cuando sean realizadas en un canal diferente al de CVS, genera valor para ambas compañías de manera proporcional al aporte realizado
- Con el joint venture se genera mayor sinergia entre ambas empresas a partir de las fortalezas y compromiso de ambas: capilaridad (CVS) y eficiencia productiva (Pillsens).
- Permite generar valor de marca. Pillsens no utiliza su capacidad productiva para una línea blanca de la cual no tiene control y CVS puede brindar un producto único de buena calidad a precio competitivo, con una marca que aporta valor.

Para desarrollar la alianza estratégica se propone llevar a cabo una estrategia basada en liderazgo en costo con un alto valor percibido por el cliente, siendo Pillsens la compañía que mantiene el liderazgo durante los últimos 12 años entre las empresas fabricantes de antioxidantes. Por su parte, CVS necesita fortalecer sus márgenes a través de la gestión de sus costos, lo que se planea conseguir mediante un joint venture con Pillsens, (empresa líder en costos en la fabricación de antioxidantes), eliminando a su vez la presencia de los intermediarios y los costos asociados.

1.6 Alcance de la propuesta

El alcance geográfico de la propuesta en primera instancia sería Estados Unidos porque, independientemente que ambas empresas tengan sus principales operaciones en el país, se registra una alta demanda de productos farmacéuticos en los últimos años.

1.7 Conclusiones

- Se analizan ambas empresas identificando sus principales roles, hechos relevantes, misión, visión, intereses, que permiten saber más sobre su comportamiento.
- Pillsens se encuentra en un mercado bajo guerra de precios que genera una hipercompetitividad que merma valor para los competidores y pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.
- CVS busca mejorar el acceso, reducir los costos y aumentar los resultados de salud mediante la participación de los consumidores cuándo, dónde y cómo deseen.
- De acuerdo con el análisis preliminar realizado y los tipos de estrategias, se propone realizar un joint venture como alianza estratégica.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se identificarán los principales factores y fuerzas que afectan externamente a la organización, de manera directa o indirecta. Para ello se utilizará el análisis PESTELG para medir el macroentorno, las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el microentorno, y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para concluir esta revisión.

2.1 Macroentorno – Análisis PESTELG¹

Para realizar el análisis del macroentorno en el que se encuentra la empresa es importante ubicarse en el contexto de Estados Unidos para el periodo 2023-2027.

2.1.1 Entorno político

- Entre los años 2020 y 2021, el Congreso de Estados Unidos aprobó tres bloques de estímulos fiscales que permiten paliar la crisis provocada por el coronavirus. El último de dichos estímulos es el American Rescue Plan (ARP), incluyendo medidas de asistencia a los trabajadores y familias, apoyos a los negocios, medidas de salud y respuesta al COVID-19, entre otros.
- Potenciales cambios en acuerdos internacionales para Estados Unidos, producto de las tensas relaciones existentes entre los países involucrados alrededor del conflicto entre Rusia y Ucrania.
- Existen los programas American Jobs Plan (AJP) y el American Family Plan (AFP) incorporan un aumento en los impuestos individuales y corporativos, además de otros ajustes tributarios, incrementando los ingresos fiscales durante los próximos diez años según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2022).

2.1.2 Entorno económico

- Como se aprecia en el reporte FMI (2022), la tasa de crecimiento real del PBI en los Estados Unidos de 2017 a 2027 se estima que el crecimiento del PBI del país sea en promedio de 1.7% entre el 2023 y 2026, luego de una recuperación proyectada de 5.97% para el 2021 y de 5.2% para el 2022.
- La pandemia de la COVID-19, sumado a la guerra entre Rusia y Ucrania, han tenido un fuerte impacto en la economía de Estados Unidos y su reflejo en la tasa de inflación no se ha hecho esperar. La inflación continúa alta en Estados Unidos y alcanzó un 8.2% en septiembre 2022, más de lo esperado según reporte de CNN (Wallace, 2022).

¹ David, 2013.

- El conflicto entre Rusia y Ucrania impactará a nivel económico en diferentes países, afectando de todas maneras a Estados Unidos a pesar de que sus intercambios comerciales con dichos países representan el 0.15% del PIB.
- De acuerdo con el FMI se prevé que exista una recuperación en el nivel de empleo en Estados Unidos a niveles prepandémicos hacia el 2022 (O'Neill, 2023).
- El índice de desempleo generado durante el año 2020 se reducirá de forma progresiva entre los años 2021 y 2022, posterior a ello, se estima que se establezca alrededor del 4% (Statista Research Department, 2023).

2.1.3 Entorno social

- La demanda de analgésicos se incrementa de manera constante y resulta tener un comportamiento predecible, proyectada a una tasa de crecimiento anual de 6.6% al 2030 (MacDonald, 2021).
- La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha incrementado la compra de fármacos de libre comercialización, como los antioxidantes, para prevenir enfermedades y analgésicos para tratar los síntomas.
- La pandemia generó miedo de salir del hogar para ir a una consulta médica, por lo que se incrementó la automedicación con medicamentos sin fórmula o de venta libre.

2.1.4 Entorno tecnológico

- El mercado asiático asegura la implementación de innovaciones tecnológicas, de ellos Corea es el primer proveedor que ofrece soluciones tecnológicas. Sin embargo, la pandemia ha hecho que los costos de transporte se vean afectados.
- Coyuntura mundial hace que la telemedicina tome relevancia.
- Incremento del *e-commerce* en el segmento farmacéutico (MacDonald, 2021).

2.1.5 Entorno ecológico

- La reincorporación de Estados Unidos al Acuerdo Climático de París conlleva a una mejor imagen ante el consumidor porque promueve el desarrollo sostenible.
- La producción de fármacos conlleva a diferentes tipos de contaminación como la atmosférica, generación de residuos sólidos por la toxicidad de algunos elementos contenidos en ellos y los empaques.

2.1.6 Entorno legal

- Estados Unidos ha promulgado leyes que le permiten implementar estímulos fiscales que paliar la crisis provocada por el coronavirus e incrementar el consumo de los clientes.

- La industria farmacéutica está altamente regulada en sus distintos procesos: experimentación, producción, promoción y comercialización.
- La Agencia Federal de Alimentos y Medicamentos (Food and Drug Administration) es uno de los principales entes reguladores de la industria farmacéutica.

2.1.7 Entorno global

- Recuperación desigual de la economía mundial luego de la fuerte crisis ocasionada por la pandemia, esto tiene como consecuencia que la mayoría de los mercados emergentes y economías en desarrollo queden rezagados.
- Riesgo de nuevas epidemias.
- Las pérdidas ocasionadas por la pandemia han agravado las deficiencias vinculadas con la salud, la educación y el nivel de vida.
- El conflicto entre Rusia y Ucrania traerá consigo la ralentización del crecimiento del comercio mundial.
- Incremento del precio de los combustibles a nivel mundial impacta en producción y transporte.
- Concentración de producción de ingredientes farmacéuticos activos en Asia (KPMG Tendencias, 2022).

2.2 Microentorno - Análisis del sector farmacéutico

Para realizar el análisis del microentorno en el que se encuentra la empresa, se analizarán y evaluarán las Cinco Fuerzas de Porter (1998):

2.2.1 Poder de negociación de los clientes

- En el caso de los clientes B2B (distribuidores, cadenas de farmacia, organizaciones) suelen tener un poder de negociación alto ya que es una industria altamente regulada y cuenta con pocos intermediarios.
- Antes de la pandemia, los distribuidores mantenían un poder de negociación alto. Sin embargo, la alta demanda de medicamentos preventivos y de venta libre que sirven para mitigar síntomas, ocasionó que se rompa el stock.
- La pandemia ha propuesto nuevos canales de distribución de medicinas de venta libre (aplicaciones de entregas, supermercados, páginas *web*).
- En una coyuntura usual, el poder de negociación de los clientes es alto y se tiene una guerra de precio, la pandemia ha hecho que la demanda incremente y la balanza se nivele.

2.2.2 Intensidad de la rivalidad

- Al ser productos de venta libre el mercado se comporta con la intensidad de la rivalidad alta, enfocada principalmente en el precio.
- La pandemia ha permitido que la demanda del mercado crezca y que la hipercompetitividad disminuya, efecto temporal debido al crecimiento abrupto y la falta de capacidad de producción para atender al mercado.

2.2.3 Amenaza de sustitutos

- Al momento en que se liberan las patentes de los fármacos, la amenaza de los sustitutos podría ser alta, ya que otras farmacéuticas pueden iniciar la producción y comercialización de genéricos.
- Tendencia creciente a sustitutos naturales, no representan gran amenaza por la capacidad de producción e investigaciones insuficientes.
- En la pandemia han surgido amenazas de sustitutos, apoyados por universidades locales que buscan abastecer a sus países (UNESCO, 2020).

2.2.4 Nuevos competidores

- El modelo de negocio de las farmacéuticas hace que las barreras de entrada sean altas. Competencia y regulación se dan a nivel internacional.
- En Estados Unidos de América la industria es regulada por la Agencia Federal de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés). Además, la Oficina de Marcas y Patentes (USPTO) cumple un rol importante en la industria ya que limita la posibilidad de fabricación de un producto con patente registrada vigente.
- La inversión en investigación y desarrollo es elevada.
- La capacidad de fabricación y producción son difíciles de copiar por necesidad de escala y alta inversión en infraestructura y capital de trabajo.
- Necesidad de mano de obra altamente capacitada, un recurso escaso.
- La reputación del laboratorio es un activo importante que toma años en construirse.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

- El poder de negociación de los proveedores depende del insumo a adquirir dependiendo de la materia prima o servicio.
- En insumos comunes y de libre acceso, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que se dan adquisiciones de grandes volúmenes. En estos casos, se pueden conseguir facilidades y convenir condiciones favorables en términos comerciales.

- En el caso de los principios activos escasos o con limitaciones de ventas por alta regulación, el poder de negociación de los proveedores es alto.
- Tanto el impacto del COVID-19 como de la guerra de Ucrania y Rusia han aumentado los costos de flete internacional, así como los tiempos de entrega, lo que ha ocasionado el aumento de la estructura de costos generando escasez de insumos, otorgándole mayor poder de negociación a los proveedores. Cabe mencionar que la Federación Rusa es un exportador líder de petróleo y gas. Frente a las restricciones comerciales y los desafíos logísticos, el costo del petróleo y el gas ha aumentado a medida que se recurre a fuentes alternativas de suministro, a menudo en lugares más distantes (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2022).

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para realizar la evaluación de factores externos se definen diversos factores relevantes (tanto oportunidades como amenazas), a los que se encuentra expuesta la compañía. Se determinan los siguientes rangos de calificación según David (2013):

Tabla 1

Rango de calificación matriz EFE

Calificación	Descripción
1	Respuesta deficiente ante la Oportunidad / Amenaza
2	Respuesta promedio ante la Oportunidad / Amenaza
3	Respuesta mayor al promedio ante la Oportunidad / Amenaza
4	Respuesta superior ante la Oportunidad / Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

Con estos rangos, y a juicio de los autores de la presente investigación, se calificó cada factor en función a la ponderación (importancia relativa), en una escala del 0 al 1; donde 0 es el menos importante y 1 el más importante (ver anexo 1). La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. Como parte del análisis externo, se listan las principales oportunidades y amenazas en la tabla 2. Esta evaluación de factores externos y sus resultados muestra que el sector ha tenido mejores respuestas que la competencia ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 2*Matriz EFE*

	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación	Justificación
Oportunidades					
1	La demanda ha tenido una recuperación importante a nivel global. En el caso de los analgésicos se proyecta un crecimiento del 6.6%.	0,16	3	0,48	Se obtuvo la mayor venta neta del último periodo de la mano con la mayor participación de mercado global.
2	Los principales mercados donde opera la empresa (Estados Unidos y Francia) han tenido una recuperación importante en el último año.	0,09	4	0,36	Se obtuvo la mayor cuota de mercado en ambos países antes de la recuperación.
3	Reducción del precio de las maquinarias debido a las innovaciones de fabricantes de Corea.	0,14	3	0,42	La proyección de demanda y stock de maquinaria permitió identificar el mejor momento para la compra de maquinarias.
4	En el mercado más grande (Estados Unidos) se estimulan leyes que pueden favorecer el incremento del consumo.	0,11	3	0,33	Se obtuvo la mayor cuota anual de mercado en varios de los últimos años, logrando la mayor cuota global.
5	El <i>e-commerce</i> se ha incrementado por la pandemia.	0,11	3	0,33	El crecimiento del <i>e-commerce</i> con la pandemia como un canal de ventas adicionales.
Amenazas					
1	El mercado se mueve fácilmente ante variaciones significativas del precio.	0,07	4	0,28	Se mantuvieron los precios bajos con un margen promedio que generaba mayores beneficios en base al volumen de venta.
2	Incremento de los costos de mano de obra y materia prima.	0,16	2	0,32	Los costos variables de personal, materiales y suministros se encuentran en el promedio respecto a las ventas.
3	Precio de construcción de edificaciones se ha incrementado.	0,07	3	0,21	La inversión en edificaciones se optimizó para no tener capacidad ociosa respecto a la maquinaria, y evaluando los inventarios respecto a los pronósticos de ventas.
4	Inestabilidad económica por los factores pandémicos y guerra.	0,09	2	0,18	Las acciones realizadas fueron la optimización de gastos que estaban en control de la empresa.
	Total	1,00		2,58	

Nota: Adaptado de David, 2013.

2.4 Conclusiones

- El análisis PESTELG muestra que la coyuntura en Estados Unidos y a nivel mundial tendrá retos importantes que afrontar debido a la inflación y la guerra. Sin embargo, la industria farmacéutica OTC (over the counter) mantiene proyección de crecimiento.

Es importante que la nueva organización esté preparada para maximizar las oportunidades que se dan en épocas de crisis.

- Los costos y gastos podrían incrementarse fuertemente e impactar de manera sustancial en la rentabilidad debido a la estrategia enfocada en costos. Es prioridad analizar alternativas que permitan asegurar la sostenibilidad de Pillsens.
- La crisis de suministro que se está viendo a nivel global sugiere desarrollar planes de continuidad. Además, abre la oportunidad para generar alianzas con socios que permitan un contacto directo con el consumidor final.
- Se presenta un entorno favorable para una alianza con potencial crecimiento, a pesar del fuerte impacto en la economía mundial producto de la pandemia por COVID-19. El PBI de Estados Unidos se estima que crecerá 1.7% en promedio entre el 2023 y 2026.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se identificarán los principales factores y fuerzas que afectan internamente a Pillsens y CVS. Para ello se esbozarán los modelos de negocio y se usarán herramientas como la cadena de valor, el análisis VRIO y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

3.1 Análisis interno de Pillsens

3.1.1 Modelo de negocio

Tabla 3

Modelo de negocio de Pillsens

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores • Cadenas de farmacias • Investigadores • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, Desarrollo e Innovación • Producción • Control de calidad • Marketing y Ventas 	Productos farmacéuticos OTC que facilitan el cuidado de la salud de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad (televisión, redes sociales, <i>web</i>) • Servicio de consultoría <i>on line</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con algún síntoma de dolor • Personas que quieren prevenir síntomas de dolor • Personas que quieren complementar su cuidado personal con vitaminas o antioxidantes
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas de producción • Personal de investigación 		<ul style="list-style-type: none"> • Red de farmacias y clínicas a nivel nacional 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de personal • Costos administrativos (marketing, servicio al cliente) • Costos de producción y control de calidad 			<ul style="list-style-type: none"> • Ventas a los B2B (distribuidores, cadenas de farmacia). 	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

3.1.2 Cadena de valor

Magreta (2014) describe una serie de pasos esenciales en el análisis de la cadena de valor, que permitirán identificar la posición relativa de Pillsens dentro de la industria farmacéutica:

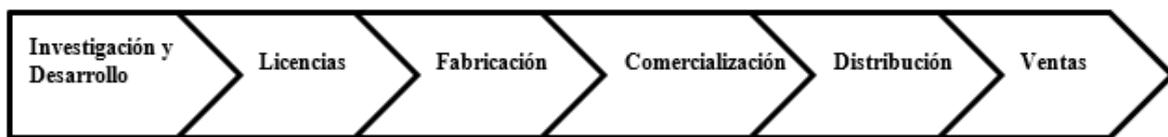
- **Describir la cadena de valor de la industria farmacéutica.** Con el objetivo de analizar la cadena de valor de esta industria farmacéutica se utilizarán diversas fuentes de información:
 - En el informe “Laboratorios e industria farmacéutica” se pueden visualizar sus actividades desde las relacionadas a la investigación de medicamentos hasta la adquisición por parte de los consumidores. Esta información permite entender la

interacción existente entre Pillsens, CVS y la interacción con el público (Equipo Económico de FUNDAR, 2011).

- Por su parte KPMG en México (2019) describe que esta industria afronta varios retos a lo largo de su cadena de valor que es compleja, conclusión similar a lo identificado por el Equipo Económico de FUNDAR (2011), que conjuga diferentes procesos como la investigación, el desarrollo, la manufactura, la distribución y el control, así como el cumplimiento de normas. Además listan las amenazas y oportunidades más relevantes en las actividades de la industria farmacéutica
- Flemming (2019) también le da un papel protagónico a la I+D+i dentro de la cadena de valor. La coordinación de productos estratégicos es otro elemento que considera, pero asociado directamente al proceso de ventas ubicado al final de la cadena de valor.
- Conjugando la información se podría esbozar que la industria farmacéutica genera valor a través de las actividades de la figura 3.

Figura 3

Actividades de la industria que generan valor



Nota: Adaptado de Porter, 1998.

- **Concentrarse en los impulsores del precio, en aquellas actividades que tienen un alto impacto actual o potencial en la diferenciación.** De acuerdo con Magreta (2014), es clave entender cómo la compañía crea valor para los clientes. Al respecto, es importante recordar que las operaciones de Pillsens son del tipo B2B; es decir, los clientes son las distribuidoras de medicamentos (intermediarios), gobiernos que realizan licitaciones y grandes cadenas farmacéuticas. De acuerdo con Aitken (2016), los principales componentes de la cadena de valor de una farmacéutica están enfocados en la fabricación de la medicina, distribución al punto de venta, y despacho al beneficiario final. En la tabla 4 se detalla el análisis de la caracterización de Pillsens tomando en consideración los principales aspectos de la cadena de valor según Aitken (2016):

Tabla 4*Caracterización de Pillsens según Aitken (2016)*

	Costo incurrido	Valor añadido	Caracterización de Pillsens
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo. • Costos de fabricación. • Responsabilidades de importación e impuestos. • Promoción y educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación. • Documentación regulatoria. • Aseguramiento de la calidad en la fabricación. • Educación. 	En el proceso de fabricación la compañía históricamente ha invertido más en los procesos de control de calidad y mejora de eficiencia de costos.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de medicina. • Entrega. • Costos de capital. • Promoción y educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el suministro continuo de medicamentos. • Gestión de pérdidas (mermas). • Gestión de órdenes. • Educación. 	Pillsens cuenta con un proceso de planificación de la producción a partir de un exhaustivo análisis de la demanda, que les ha permitido, a lo largo del tiempo, atender sus mercados manteniendo un inventario saludable de acuerdo con la política definida internamente.
Despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de medicina. • Mano de obra, almacén, equipos. • Pérdida de medicamentos. • Costo de capital. • Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de medicamentos. • Consejería farmacéutica. • Conveniencia del paciente. • Servicios de salud adicionales. 	Pillsens cuenta con una estrategia de marketing que considera la inversión en servicio al cliente.

Nota: Adaptado de Aitken, 2016.

- **Concentrarse en los impulsores de los costos.** Se prestará especial atención en las actividades que representen un gran o creciente porcentaje de los costos, como son Investigación y Desarrollo y Recursos Humanos, ya que se requiere de personal altamente capacitado.

Tabla 5

Cadena de valor de Pillsens

Infraestructura: Planeamiento estratégico alineado a las condiciones de mercado. Fabricante con mayor participación de mercado de productos antioxidantes. Estrategia comercial y financiera sólida. Capacidad de gestión sólida.			
Gestión de Recursos Humanos: Capital humano especializado, personal con alta eficiencia productiva (unid./persona)			
SopORTE Tecnológico: Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevas soluciones. Inversión en tecnología para el aseguramiento de la calidad y la eficiencia operativa.			
Compras: Materias primas de buena calidad, stock de inventario óptimo, gestión de compras alineada a la demanda de venta.			
Logística: Inversión en la ampliación de la capacidad instalada en concordancia con la participación del mercado y la proyección de la demanda. Distribución a Estados Unidos, Finlandia y Francia.	Operaciones: Inversión en el control de la producción y la calidad del proceso y de los productos. Búsqueda constante de reducción de costos. Planta y equipos propios, eficiencia operativa	Marketing y ventas Fidelización de canales, inversión en publicidad y posicionamiento de marca, promociones competitivas. Venta corporativa, trabaja con distribuidores.	Investigación Desarrollo e Innovación (I+D+i): Encontrar la mejor alternativa que permita optimizar el proceso productivo en cada una de sus fases. Desarrollar nuevos productos, basados en la modernización y la tecnología, pero sin descuidar la calidad esperada en el proceso de producción.

Nota: Adaptado de Porter, 1998.

3.1.3 Análisis VRIO

Es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para la toma de decisiones. Para ello se deben analizar los recursos y capacidades internos de Pillsens, y determinar cuáles pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. El acrónimo VRIO proviene de los siguientes atributos:

- **Valor (V).** Responde a la pregunta ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- **Raro (R).** Responde a la pregunta ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- **Inimitable (I).** Responde a la pregunta ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- **Organización (O).** Responde a la pregunta ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso? (Barney y Hesterly, 2010).

La matriz VRIO es la mezcla de los 4 atributos aplicados sobre los recursos y capacidades que se deben aprovechar para generar valor a Pillsens mediante una o varias ventajas competitivas sostenibles:

Tabla 6*Matriz VRIO de Pillsens*

	Tipo	V	R	I	O	Clasificación
Recursos						
Planta y equipos propios.	Material	✓	✗			Igualdad competitiva
Capital humano especializado.	Humano	✓	✗			Igualdad competitiva
Materias primas y productos de buena calidad.	Material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Distribución a Estados Unidos, Finlandia y Francia.	No material	✓	✗			Igualdad competitiva
Posicionamiento y valor de la marca.	No material	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explorar
Venta corporativa, trabajo con distribuidores.	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Desarrollo de nuevos productos, basados en la modernización y tecnología.	Material	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explorar
Capacidades						
Capacidad financiera.	Financiero	✓	✗			Igualdad competitiva
Capacidad de gestión	Humano	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Eficiencia operativa..	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Personal con alta eficiencia productiva (unidades/persona).	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevas soluciones.	Material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Enfoque en la promoción y publicidad.	No Material	✓	✗			Igualdad competitiva
Inversión para el aseguramiento de la calidad y la eficiencia operativa.	Financiero	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Planificación de la producción y control de inventario óptimo.	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Inversión en la ampliación de la capacidad instalada en concordancia con la participación del mercado y la proyección de la demanda.	Financiero	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Búsqueda constante de reducción de costos.	Humano	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

3.1.4 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva que ha permitido el éxito de Pillsens en el transcurso de los años se basa en la eficiencia productiva (ver anexo 2), manteniendo un precio competitivo en el mercado, con buenos márgenes de contribución, sin afectar los indicadores de rentabilidad en búsqueda del liderazgo en costos (David, 2013).

Tabla 7*Ventajas competitivas de Pillsens*

N°	Ventaja competitiva	Factor(es) diferenciador(es)
1	Eficiencia operativa.	Ser los mejores en inversión en productividad y control de calidad.
2	Personal con alta eficiencia productiva (unidades/persona).	Contar con personal capacitado y comprometido con la visión de la empresa.
3	Inversión para el aseguramiento de la calidad y la eficiencia operativa.	Inversión en el proceso del aseguramiento de la calidad. Personal altamente especializado y capacitado.
4	Planificación de la producción y control de inventario óptimo.	Alineamiento organizacional en los objetivos del liderazgo en costos que permitan los precios competitivos.

Nota: Adaptado de David, 2013.

3.1.5 Definición de estrategia competitiva

Una ventaja competitiva permite a una empresa producir o vender bienes de forma más efectiva que otra empresa. Por esa razón, los empresarios siempre intentan desarrollar estrategias competitivas que les ayuden a mantener esa ventaja.

Según Porter (1988), las empresas pueden desarrollarse a través de 3 estrategias: diferenciación, liderazgo en costos o especialización. En el levantamiento de información de la presente investigación se puede apreciar que Pillsens mantiene una estrategia de liderazgo en costos, sustentado por los precios y los indicadores de eficiencia productiva obtenido en los reportes anuales (ver anexo 2), sin descuidar la eficiencia de los gastos internos como publicidad, calidad y servicio al cliente, apoyados en la eficiencia operativa ya madura.

3.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para realizar la evaluación de factores internos se definieron diversos factores relevantes (tanto fortalezas como debilidades) de la compañía que fueron calificados de acuerdo con los siguientes rangos de calificación:

Tabla 8*Rango de calificación de matriz EFI*

Calificación	Descripción
1	Respuesta deficiente ante la Fortaleza / Debilidad
2	Respuesta promedio ante la Fortaleza / Debilidad
3	Respuesta mayor al promedio ante la Fortaleza / Debilidad
4	Respuesta superior ante la Fortaleza / Debilidad

Nota: Adaptado de David, 2013.

Con estos rangos, y a juicio del presente equipo de investigación, se calificó cada factor identificado en función de la ponderación (importancia relativa), en una escala del 0 al 1; donde 0 es el menos importante y 1 el más importante (ver anexo 3). Como resultado de la evaluación de factores internos, el valor obtenido muestra que Pillsens posee una posición interna fuerte.

Tabla 9*Matriz EFI de Pillsens*

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación	Justificación
Fortalezas					
1	Actualmente Pillsens es la empresa con mayor eficiencia operativa (miles de unidades/persona) ante los competidores.	0.13	4	0.52	Los resultados muestran que la eficiencia operativa ha venido incrementándose progresivamente.
2	Actualmente es la empresa con mayor cuota de mercado.	0.15	4	0.60	Obtener la mayor cuota de mercado se corresponde con los objetivos estratégicos
3	Política de precios acorde con la realidad y criterios de compra del mercado.	0.09	3	0.27	La política de fijación de precios, tomando en cuenta diversos factores, ayudó a la empresa a mantener el posicionamiento y la cuota de mercado
4	La empresa tiene liquidez, lo que permite cumplir con sus obligaciones con terceros.	0.08	3	0.24	En los últimos años la empresa no ha tenido problemas de liquidez, lo que les ha permitido cumplir con las obligaciones con terceros.
Debilidades					
1	La empresa tiene el mercado maduro de Finlandia, aunque no tiene la mayor cuota de mercado.	0.22	2	0.44	En Finlandia, al ser un mercado maduro, la estrategia de precios no será suficiente
2	La estrategia actual impide a la empresa mejorar con precisión el ROCE y ROE.	0.14	2	0.28	La empresa viene obteniendo la mayor ganancia acumulada; sin embargo, no es suficiente para obtener el mejor ROE y ROCE.
3	Si se decide subir los precios no será posible mantener la cuota de mercado sin una estrategia adicional.	0.18	1	0.18	La empresa intentó atraer al mercado con un producto de calidad, pero con precio mayor; sin embargo, el mercado no reaccionó a ello.
Total		1.00		2.53	

Nota: Adaptado de David, 2013.

3.1.7 Conclusiones

- El eje central de la ventaja competitiva está en la eficiencia productiva obtenida, que permite competir con el precio de mercado, manteniendo márgenes de contribución.
- El pronóstico de la demanda, las ventas objetivo y manejo de inventarios son puntos cruciales en los análisis realizados en cada uno de los años anteriores.
- Pillsens tiene la oportunidad de mejorar la gestión de productos financieros ya que está perdiendo la opción de que se dé un apalancamiento financiero que acelere el crecimiento.

3.2 Análisis interno de CVS

3.2.1 Modelo de negocio

Tomando como referencia la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) con el objetivo de describir las bases sobre las que una empresa crea proporciona y capta valor, se elabora el siguiente modelo de negocio de CVS.

Tabla 10

Modelo de Negocios de CVS

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Farmacéuticas. • Proveedores de despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos. • Atención al cliente. • Logística y despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de beneficios. • Campañas dirigidas al consumidor de acuerdo con su perfil e intereses. • Los clientes se benefician a través de medicamentos, y bienes de salud. • Proveedor de mejores costos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención <i>on line</i>. • Programa de fidelización. • Programas médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Población en Estados Unidos. • Pacientes con seguro médico. • Compañías de seguros.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica. • Red de farmacias y clínicas a nivel nacional. • Aplicación móvil. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal virtual vía <i>on line</i> para recibir las prescripciones médicas. • Red de farmacias y clínicas a nivel nacional. 	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de personal. • Costos de materiales e insumos para las atenciones médicas. • Costo de los productos ofrecidos en los canales. 			<ul style="list-style-type: none"> • Atenciones médicas y venta de recetas con prescripción. • Venta directa de productos farmacéuticos. 	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

3.2.2 Cadena de valor de CVS

Según Magreta (2014), existen pasos en el análisis de la cadena de valor que contribuyen a identificar la situación de CVS respecto a la industria.

Tabla 11

Cadena de valor de CVS

<p>Infraestructura: Líder en la industria de cuidado de la salud. Planificación estratégica enfocada en la reducción de costos y mejorar los resultados de salud. Parte de un grupo que brinda servicios complementarios y diversos. Gestión de adquisiciones, alianzas y joint ventures.</p>				
<p>Gestión de Recursos Humanos: Cultura organizacional sólida: Foco en retribuir, valores organizacionales (innovación, colaboración, cuidado, integridad y responsabilidad) y estímulo para el crecimiento personal y profesional. La estructura organizacional provee autonomía y flexibilidad para la toma de decisiones por divisiones.</p>				
<p>Soporte Tecnológico: Uso de tecnología y Data Analytics para proyección de la demanda (campanas dirigidas por <i>e-mail</i>, cupones, incentivos, entre otros), ajustar el mix de productos disponibles y almacenamiento.</p>				
<p>Compras: Negociación de precios y calidad de los productos. Gestión de proveedores de bienes y servicios. Adquisición de productos farmacéuticos de acuerdo con los estándares de la corporación y verificando que cuenten con los registros y licencias respectivas.</p>				
<p>Logística interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios. • OTIF (on time and in full). • Lista de empaque y conocimiento de embarque. 	<p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención a pacientes. • Distribución en góndola, orientación. • Atención al público de forma presencial, virtual, por correo y por auto. • Cadena con 10,001 puntos de venta/tienda. 	<p>Logística externa:</p> <p>Vende a consumidor final, distintos canales de atención para el cliente.</p>	<p>Marketing y ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mix de productos diferenciados por zona. • Marketing dirigido. • Planes especiales para clientes frecuentes y anticipación de la compra (fidelización). • Exhibición en góndola según tipo de producto e impacto en el impulso del cliente. 	<p>Postventa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de fidelización, venta cruzada. • Anticipación de la venta según receta.

Nota: Adaptado de Newton, 2019.

3.2.3 Análisis VRIO

La matriz VRIO es la mezcla de 4 atributos aplicados sobre los recursos y capacidades que se deben aprovechar para generar valor a CVS Health mediante una o varias ventajas competitivas sostenibles:

Tabla 12*Análisis VRIO de CVS*

	Tipo	V	R	I	O	Clasificación
Recursos						
Amplia red de puntos de ventas.	Material	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Diversidad de servicios.	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Productos de alta calidad.	Material	✓	✗			Igualdad competitiva
Cultura organizacional sólida.	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Adquisiciones, alianzas y joint ventures.	Financiero	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Economía de escala basada en una gran cuota de mercado.	Financiero	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Alto valor y posicionamiento de la marca.	No material	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades						
Recursos de tecnología de la información para optimizar el comercio minorista.	Material	✓	✗			Igualdad competitiva
Capacidad para operar entidades de salud a gran escala.	Humano	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva no explotada
Enfoque en la promoción y publicidad.	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Programa de recompensa y fidelización.	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Newton, 2019.

3.2.4 Definición de ventaja competitiva

La ventaja competitiva con la que cuenta CVS Health es el liderazgo en costos que tiene en el mercado de salud a partir del poder de negociación con los proveedores y que además aprovecha la amplia red de clínicas y farmacias de su propiedad.

Tabla 13*Ventaja competitiva de CVS*

N	Ventaja competitiva	Factor(es) diferenciador(es)
1	Amplia red de puntos de ventas.	Cuenta con una amplia red de puntos de venta (farmacias) y clínicas (CVS Health, 2022).
2	Cultura organizacional sólida.	La compañía cree que la diversidad de la fuerza laboral crea una compañía más saludable, fuerte y sostenible (CVS Health, 2022).
3	Economía de escala basado en una gran cuota de mercado.	CVS se enfoca en tratar de llegar a la mayor cantidad de personas con un menor precio para lo que requiere tener costos óptimos para generar mayor margen.
4	Alto valor y popularidad de la marca.	Es la empresa que cuenta con mayor participación de mercado. Cuenta con programas de fidelización orientados al cliente.

Nota: Adaptado de David, 2013.

3.2.5 Definición de estrategia competitiva

CVS buscó una estrategia de liderazgo en costos que le permitiera posicionarse en el sector de salud como una cadena que brinda servicios médicos y productos farmacéuticos a

bajo costo. Es importante mencionar que CVS ha tenido una estrategia de expansión agresiva incrementando de manera consistente sus puntos de venta a fin de ser reconocida como la compañía más grande en su segmento.

3.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Realizando la evaluación de factores internos, se definieron diversos factores relevantes (tanto fortalezas como debilidades) de la compañía que fueron calificados de acuerdo con los siguientes rangos de calificación:

Tabla 14

Rango de calificación de matriz EFI

Calificación	Descripción
1	Respuesta deficiente ante la Fortaleza / Debilidad
2	Respuesta promedio ante la Fortaleza / Debilidad
3	Respuesta mayor al promedio ante la Fortaleza / Debilidad
4	Respuesta superior ante la Fortaleza / Debilidad

Nota: Adaptado de David, 2013.

Teniendo en cuenta dichos rangos, se procedió a calificar cada factor identificado en función de la ponderación (importancia relativa) (ver anexo 4), obteniéndose lo siguiente:

Tabla 15

Matriz EFI de CVS

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación	Justificación
Fortalezas					
1	Respaldo financiero del grupo económico.	0.11	3	0.33	CVS pertenece a una corporación que ha desarrollado diversas unidades de negocio.
2	Es la compañía farmacéutica con mayor capilaridad.	0.13	4	0.52	CVS ha incrementado de manera consistente la cantidad sus puntos de venta a través de la compra de otros competidores.
3	Capacidad de venta cruzada con otras unidades de negocio del grupo.	0.08	3	0.24	CVS tiene oportunidades de venta directa con otras unidades de negocio de la corporación con las que se integra.
4	Productos de alta calidad y bajo costo.	0.11	4	0.44	De acuerdo con la estrategia de la compañía.
5	Foco en tecnología e innovación hacia la salud de sus clientes.	0.11	4	0.44	Debido a que los clientes se acercan más a los medicamentos a través de los dispositivos móviles

Nota: Adaptado de David, 2013; CVS Health, 2022; Williams, 2019; Fern Fort University, s.f.

Tabla 15*Matriz EFI de CVS (continúa de la página anterior)*

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación	Justificación
Debilidades					
1	Incremento de cuentas por cobrar (CVS Health Corporation, 2021).	0.09	2	0.18	A raíz de la COVID-19 se han incrementado las cuentas por cobrar de la compañía (CVS Health Corporation, 2021).
2	El modelo de negocio es fácil de imitar (Williams, 2019).	0.13	2	0.26	El modelo de negocio de <i>retail</i> en el sector farmacéutico es sencillo de imitar.
3	Alta tasa de deserción de la fuerza laboral (Fern Fort University, s.f.).	0.10	1	0.10	CVS tiene una alta tasa de deserción de su fuerza laboral a comparación de sus competidores.
4	Alto ratio de días de inventario laboral (Fern Fort University, s.f.).	0.14	1	0.14	El inventario de días es alto a comparación de los competidores
Total		1.00		2.65	

Nota: Adaptado de David, 2013; CVS Health, 2022; Williams, 2019; Fern Fort University, s.f.

Luego de la evaluación de factores internos se obtuvo un resultado que indica que la empresa ha obtenido respuestas positivas de las fortalezas respecto de las debilidades.

3.2.7 Conclusiones

- La amplia cadena de puntos de venta, tanto para el negocio farmacéutico como para el negocio de clínicas, y el fuerte poder de negociación le permiten a CVS mantener el liderazgo en costos y la participación de mercado.
- Parte de la estrategia de CVS es la de un crecimiento constante en el sector, aplicando estrategias de crecimiento inorgánico para ampliar su red de puntos de venta (farmacias y clínicas).
- CVS aprovecha el conocimiento que tiene de sus clientes, para lo que hace uso de tecnología y analítica de información que le permiten desarrollar su programa de fidelización. Además, promueve la venta cruzada entre los servicios y productos de CVS Health.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

Según Mikulic (2023a) el mercado farmacéutico ha tenido un crecimiento constante a nivel global de más de un billón de dólares, principalmente en Estados Unidos como el más importante mercado de productos farmacéuticos. Al respecto, es clave mencionar que la participación en el mercado mundial tiene marcadas variaciones según la zona geográfica, y Estados Unidos representa el 47% del mercado mundial, con más de 20% de diferencia del mercado que le sigue, que son los mercados emergentes y europeos. Además, si se listan los ingresos en los 10 mercados nacionales más importantes del sector farmacéutico mundial (en billones de dólares americanos), se encuentra que el mercado estadounidense cuenta con un 41% de cuota de mercado, y representa cinco veces más al mercado que le sigue, que es China con un 12% de cuota de mercado. Cabe destacar que la inversión en investigación y desarrollo de la industria mantiene y proyecta un crecimiento sostenido en los últimos 10 años, con un mayor énfasis en el 2021 debido a la COVID-19, llegando a US\$ 238 billones (EvaluatePharma, 2022).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la industria farmacéutica puede desglosarse según el tipo de producto que se comercializa. El enfoque de los siguientes puntos del capítulo se centrará en el mercado de productos farmacéuticos no éticos, conocidos como OTC o de venta libre.

4.1 Mercados de productos farmacéuticos no éticos

Como premisa, se consideran productos farmacéuticos no éticos a todos aquellos que se venden sin prescripción médica, también conocidos como OTC o de venta libre. Al igual que la industria en general, el mercado de los productos farmacéuticos de venta libre mantiene un crecimiento constante. En el último año los ingresos de este mercado aumentaron a aproximadamente US\$ 137,000 millones (Mikulic, 2023b).

Existen distintas variables que influyen en el desempeño del mercado de productos farmacéuticos de venta libre. La mejora mundial en el acceso a la atención médica y los productos farmacéuticos tienen efectos directos en las ventas de este tipo de fármacos, hay una estrecha relación entre el Índice de Acceso Global a la Atención Médica y el Índice de Desarrollo Humano.

En términos generales, cuanto mejor sea el acceso a medicamentos, se toman más medicamentos. Sin embargo, el acceso a los medicamentos varía considerablemente de un país a otro, dependiendo de factores como la política, la legislación y la voluntad de mejorar el sistema de salud también puede influir en el mercado (Wang, 2022).

Alineados con el Reporte Farmacéutico de productos de venta libre 2020 (Wang, 2022) se encontró que Suiza, con US\$ 85 per cápita, es el país con mayor consumo de productos OTC por persona. En la presente investigación se analizará el mercado de Estados Unidos, país donde el consumo per cápita del sector OTC en el 2019 era de US\$ 79 y se espera que al 2025 se llegue a US\$ 101.

La proyección de crecimiento mundial según los tipos de productos de venta libre indica que los analgésicos y los multivitamínicos, productos que produce Pillsens, tendrán un crecimiento de 29% y 16% respectivamente. Solo en Estados Unidos se proyecta que más del 30% de la venta de productos farmacéuticos OTC corresponderán a las vitaminas y minerales (Petruzzi, 2022). Por lo tanto, se generan nuevas oportunidades para hacer crecer el mercado y, al mismo tiempo, incrementar su participación de este.

4.2 Segmentos de mercado

Los productos de venta libre (OTC), que no tienen necesidad de receta médica, suelen ser usados para problemas o dolencias que los mismos pacientes pueden reconocer (Pajares y Casares, 2019). Los segmentos identificables para este tipo de fármaco son los siguientes:

- **Institucional.** Conformado por los productos que adquieren las instituciones de salud tanto públicas como privadas, que incluyen los medicamentos de acuerdo con el tipo, regulación y mercado (Márquez, 2019).
- **Conductual.** Personas que, por experiencia previa, recomendación o publicidad se automedican para cubrir dolencias o prevenir inconvenientes. Usualmente el consumo está asociado a dolores de cabeza, resfriados, malestares estomacales, menstruación, entre otros.
- **Demográfica.** Se tiene como público objetivo a los adultos entre los 20 y los 54 años, en una región de Estados Unidos donde exista un mayor consumo de suplementos dietéticos.

Existen estudios en países específicos en los que se indica que las mujeres tienen mayor consumo asociado a productos de venta libres para malestares que no están asociados al dolor de cabeza (Martínez-Domínguez *et al.*, 2013). Sin embargo, no se puede encasillar al consumidor de este tipo de fármacos excepto que esté expresamente segmentado a un público con necesidades específicas, por ejemplo, pastillas para aliviar los dolores de la menstruación.

4.3 Comportamiento del consumidor

En el Reporte Farmacéutico OTC 2020 (Wang, 2022) se puede visualizar que el mercado farmacéutico tiene una predisposición de más del 50% a invertir en cuidado de su salud y en tomar acciones preventivas para preservarla. Además, la mayoría de las personas adultas consumen suplementos alimenticios. En una encuesta realizada en agosto del 2021 en Estados Unidos por CRN (Mikulic, 2022a), el 57% de las personas que no toman suplementos hacen ejercicio con regularidad, mientras que el 66% de los encuestados toman suplementos varias veces al día o de forma diaria.

Es importante mencionar que la industria farmacéutica está altamente regulada y existen organismos e instituciones que promueven el uso racional de los medicamentos como la FDA. A pesar de esos esfuerzos, la automedicación es un comportamiento frecuente en distintos tipos de fármacos. La pandemia por COVID-19 ha influido en la forma de informarse y de adquirir productos que se venden sin receta médica debido a los miedos, información errada y creencias culturales asociadas a la enfermedad.

4.4 Canales de comercialización

Los canales de comercialización son claves para que los esfuerzos que se realicen en promoción y operaciones se concreten en ventas. Para ello, es importante indicar que los canales se dividirán según la representatividad asociada:

- **Mayoristas**
 - Farmacias stand-alone y/o cadenas pequeñas.
- **Minoristas**
 - Tradicional. Cadenas de farmacia.
 - Centros de salud. Clínicas y hospitales.
 - Retail. Supermercados, tiendas de conveniencia.
 - E-commerce. Página web, aplicaciones de reparto a domicilio.

El canal *retail* es relevante por capilaridad y por nivel de facturación para los productos farmacéuticos OTC. Además, a lo largo de los años, tienen una tendencia creciente de venta a través de ese canal (Mikulic, 2023c). En este rubro, es importante se mantengan convenios y se realice un adecuado *due diligence* para evitar contingencias futuras. Además, es necesario que se revise la regulación local respecto a los canales y medios autorizados para la comercialización de medicamentos, ya que esta puede variar por país o estado.

4.5 Estimación de la demanda

Para dimensionar el mercado que se podría atender con la marca exclusiva de antioxidantes ofrecida se tienen algunas premisas:

- La población de Estados Unidos de América según el último censo del año 2018 es de 330,362,592 personas
- La cantidad de tiendas de CVS en Estados Unidos de América es de 9,900.

En un estudio del 2019 sobre el uso de suplementos alimenticios en la población de Estados Unidos, se ha podido identificar que existe una mayor incidencia de consumo en las personas que viven en la región suroeste del país (Mikulic, 2022b). Entonces, en base al criterio demográfico para segmentar, se identifica a los potenciales consumidores de suplementos de vitaminas y minerales en el rango etario de adultos entre 20 y 54 años, que radican en la región suroeste de Estados Unidos:

Tabla 16

Potenciales consumidores de suplementos en la región suroeste de Estados Unidos

Estado	Población total	Población de 20-34 años	Población de 35-54 años	% Población de 20-34 años	% Población de 35-54 años	Consumidor tentativo 80%
Texas	28,701,845	6,170,645	7,461,622	21%	26%	10,905,813.6
Arizona	7,171,646	1,468,981	1,735,080	5%	6%	2,563,248.8
Oklahoma	3,943,079	809,103	951,090	3%	3%	1,408,154.4
New México	2,095,428	418,016	496,189	1%	2%	731,364.0
Total	41,911,998	8,866,745	10,643,981	21%	25%	15,608,581

Nota: Adaptado de Mikulic, 2022b.

En tres de los mercados más importantes de consumo de suplementos (Estados Unidos, Reino Unido y China), el antioxidante más comercializado es la vitamina C, con un porcentaje del 46% (Wunsch, 2021). Si se extrapola la información sobre la venta de vitamina C (antioxidantes), el mercado potencial aterrizado sería el siguiente:

$$15,608,581 \times 46\% = 7,179,947 \text{ personas}$$

Durante el año 2019 se vendieron en Estados Unidos un total de 165.46 millones de unidades de 1 o 2 vitaminas. Calculando este número entre el total de la población estadounidense se tiene que el consumo per cápita de suplementos vitamínicos fue de 0.5 unidades per cápita. Con la proporción anterior se estima que la demanda real actual sería:

$$7,179,947 \times 0.5 = 3,589,973 \text{ unidades anuales.}$$

4.6 Conclusiones

- El mercado estadounidense tiene un gran potencial para la venta de productos OTC según las tendencias del mercado en términos de consumo per cápita, facturación del segmento y dimensión de la población.
- El comportamiento del consumidor respecto a canales y/o medios de compra está cambiando debido al avance tecnológico, la comodidad y la posibilidad de ahorro.
- La capacidad de producción mensual que tiene Pillsens es de 354,000 unidades por mes, dada su capacidad de planta.
- Si bien la compra *on line* de productos OTC se ha incrementado, el mercado *retail* representa ventas por más de US\$ 37.7 billones de ese tipo de productos. Esta es una oportunidad para aprovechar los beneficios de vender a través de una alianza al canal minorista.
- CVS es una cadena farmacéutica *retail* de gran capilaridad y participación de mercado que, además, ha desarrollado venta con recojo y/o mail.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS-CVS

5.1 Misión, visión y valores de la alianza

5.1.1 Misión

Desarrollar y comercializar productos farmacéuticos de acción preventiva para contribuir con la salud y bienestar de la sociedad.

5.1.2 Visión

Ser líderes en la producción y comercialización de medicinas OTC que contribuyan a cuidar y transformar la vida de las personas, así como al desarrollo de sistema integrado de salud de forma asequible y sostenible en el mercado estadounidense.

5.1.3 Valores de la alianza

- **Integridad.** Se trabaja con honestidad para poder brindar el mejor producto a nuestros clientes.
- **Innovación.** Búsqueda constante de nuevos productos, formas de optimizar procesos y de brindarle mejores soluciones a nuestros clientes.
- **Empatía.** Entender a nuestro cliente interno y externo, se tiene receptividad sobre sus necesidades y se pone a la persona al centro.
- **Pasión.** Se trabaja con compromiso y vocación para el logro de los objetivos.
- **Trabajo en equipo.** Se trabaja en conjunto en búsqueda de la excelencia.

5.2 Objetivos de la alianza

5.2.1 Objetivo general de la alianza

Incrementar la participación en el mercado de Estados Unidos a través de un crecimiento consistente en las ventas y el retorno de la compañía, impulsado con la incorporación de un aliado líder y referente en el sector farmacéutico B2C.

5.2.2 Objetivos estratégicos de la alianza

- **Rentabilidad.** Generar sinergias aprovechando las ventajas competitivas de las empresas que participan de la alianza para incrementar su rentabilidad de un 2% a 5% dentro de los primeros 5 años de operación.
- **Crecimiento.** Incrementar el consumo de antioxidantes en el mercado objetivo en 13% dentro de los primeros 5 años, así como incrementar la participación de los productos fabricados por la alianza en 1% anual aprovechando la red de distribución de CVS.

- **Sostenibilidad.** Garantizar la sostenibilidad de la alianza manteniendo los resultados financieros y de crecimiento de participación de mercado a través de un adecuado control de gastos, estándares de calidad y eficiencia operativa para satisfacer las necesidades del cliente.

5.3 Planteamiento general de la alianza

Tomando como referencia los tipos de alianza mencionados por Hitt *et al.* (2015), se plantea que Pillsens pueda realizar una alianza con CVS Health, que permita combinar capacidades y recursos para lograr una ventaja competitiva conjunta. Se ha seleccionado el joint venture como el tipo de alianza que mayor valor podría generar para ambas empresas, alianza que se materializaría a través de la creación de productos de marca exclusiva, entendiéndose como marca percibida con alto valor a un precio accesible, distinto a una marca blanca que le agregaría valor a CVS y podría colocar a Pillsens en desventaja futura.

Para que se pueda dar una alianza exitosa se tiene en consideración lo siguiente:

- Tomar el liderazgo en costos sostenido de los últimos años de Pillsens, logrado con una eficiencia productiva de hasta 0.3 miles de unidades por persona, con la diferenciación de sus competidores en su buen control de gastos en publicidad y servicio al cliente, además de invertir en controles de calidad adecuados, respecto al mercado de antioxidantes y analgésicos.
- Brindar una mayor competitividad en el mercado a CVS Health con su amplia capacidad de puntos de venta (es uno de los mayores distribuidores de Estados Unidos), permitiendo que puedan incrementar su oferta de productos, aprovechando la capacidad instalada que tiene Pillsens, que lograría una mayor colocación de productos y cuota de mercado que no podría hacer CVS por sí mismo y a la misma velocidad.
- En ese sentido, con el objetivo de posicionar el producto alrededor de las necesidades de los clientes, se elabora el lienzo de la propuesta de valor (ver anexo 5), herramienta visual que permite identificar cómo se proporciona beneficios al mercado.

Además, esta alianza busca aprovechar la tecnología utilizada en los procesos productivos con una estrategia diferenciadora en I+D+i, minimizando los riesgos de inversión en el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo, en el nicho de mercado de pacientes oncológicos, así como la adquisición de nuevos clientes a raíz de la explotación conjunta de ciertas operaciones comerciales.

5.4 Modelo de negocio de la alianza

Tomando en cuenta las capacidades de cada compañía, y en línea con la estrategia de joint venture y el lienzo de la propuesta de valor (ver anexo 5), se elaboró el modelo de negocio de la alianza a través del modelo Canvas:

Tabla 17

Modelo de negocios de la alianza

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Farmacéuticas (CVS). • Aseguradoras (CVS). • Distribuidores (CVS). • Colaboradores del Gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización. • I+D+i (Pillsens). • Producción (CVS) y Logística • Servicio y atención al cliente (Pillsens). 	Brindar productos de alta calidad y bajo costo a los consumidores finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en redes sociales. • Campañas de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas del suroeste de Estados Unidos de 20 a 54 años. • Personas que tienen el hábito de consumir suplementos alimenticios.
	<p style="text-align: center;">Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Instalaciones. • Red de farmacias. • Posicionamiento de CVS (CVS). 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal virtual vía <i>on line</i>. • Red de farmacias y clínicas (CVS). 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de personal. • Costos administrativos (marketing, servicio al cliente). • Costos de producción y control de calidad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Atenciones médicas y venta de recetas con prescripción. • Venta directa de productos farmacéuticos. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

5.5 Cadena de valor de la alianza

A continuación se presenta la cadena de valor de la alianza, considerando los desarrollos individuales de cada compañía (ver tabla 5.2).

Tabla 18

Cadena de valor de la alianza

<p><u>Infraestructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico que permite el desarrollo de mercados. • Joint venture entre dos empresas reconocidas en el sector farmacéutico. 					
<p><u>Gestión de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco en retribuir valores organizacionales (innovación, colaboración, cuidado, integridad y responsabilidad) y estímulo para el crecimiento personal y profesional. • Se provee autonomía y flexibilidad para la toma de decisiones por divisiones. 					
<p><u>Soporte tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología y Data Analytics para proyectar la demanda (campañas dirigidas por <i>e-mail</i>, cupones, incentivos, entre otros). • Ajustar el mix de productos disponibles y en almacenamiento. 					
<p><u>Compras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación de precios y calidad de los productos. Gestión de proveedores de bienes y servicios. Adquisición de insumos y equipos de acuerdo con los estándares de la corporación y verificando que cuenten con los registros y licencias respectivas. • Materias primas de buena calidad, stock de inventario óptimo, gestión de compras alineada a la demanda de venta. 					
<p><u>Logística interna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios. • Lista de empaque y conocimiento de embarque • Inversión en la ampliación de la capacidad instalada en concordancia con la participación del mercado y la proyección de la demanda. • Distribución a Estados Unidos, Finlandia y Francia. 	<p><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención a pacientes. • Distribución en góndola, orientación. • Atención al público de forma presencial, virtual, por correo y por auto. • Inversión en el control de la producción y la calidad del proceso y de los productos. • Búsqueda constante de reducción de costos 	<p><u>Logística externa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución a los puntos de ventas. • Distintos canales de atención para el cliente. 	<p><u>Marketing y ventas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing dirigido. • Planes especiales para clientes frecuentes y anticipación de la compra (fidelización). • Exhibición en góndola según tipo de producto e impacto en el impulso del cliente. • Fidelización de canales, inversión en publicidad y posicionamiento de marca, promociones competitivas. • Venta corporativa, trabajar con distribuidores. 	<p><u>Investigación Desarrollo e Innovación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar la mejor alternativa que permita optimizar el proceso productivo, a través de cada una de sus fases. • Desarrollar nuevos productos, basados en la modernización y tecnología, pero sin descuidar la calidad esperada en el proceso de producción. 	<p><u>Postventa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de fidelización, venta cruzada. • Anticipación de la venta según receta.

Nota: Adaptado de Porter, 1998.

5.6 Análisis VRIO de la Alianza

En base a los análisis VRIO de Pillsens y CVS desarrollados, junto a la identificación de los procesos críticos de la cadena de valor, se consolidó una matriz VRIO de la alianza que describe la mezcla de los 4 atributos del VRIO, aplicados en los recursos y capacidades

de cada empresa para generar valor a la alianza mediante la combinación de sus ventajas competitivas sostenibles:

Tabla 19

Matriz VRIO de la alianza

	Tipo	V	R	I	O	Clasificación
Recursos						
Amplia red de puntos de ventas (CVS).	Material	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Economía de escala basado en una gran cuota de mercado (CVS).	Financiero	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Desarrollo de nuevos productos, basados en la modernización y tecnología (Pillsens).	Material	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explorar
Materias primas y productos de buena calidad (Pillsens).	Material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Planta y equipos propios (Pillsens).	Material	✓	✗			Igualdad competitiva
Capital humano especializado (Pillsens).	Humano	✓	✗			Igualdad competitiva
Capacidades						
Eficiencia operativa (Pillsens).	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Personal con alta eficiencia productiva (unidades/persona) (Pillsens).	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Inversión para el aseguramiento de la calidad y la eficiencia operativa (Pillsens).	Financiero	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Planificación de la producción y control de inventario óptimo (Pillsens).	Humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Inversión en la ampliación de la capacidad instalada en concordancia con la participación del mercado y la proyección de la demanda (Pillsens).	Financiero	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Uso de tecnologías para el desarrollo de nuevas soluciones (Pillsens).	Material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Enfoque en la promoción y publicidad (CVS).	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Programa de recompensa y fidelización (CVS).	No material	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Búsqueda constante de reducción de costos (Pillsens).	Humano	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal
Capacidad de gestión (Pillsens).	Humano	✓	✓	✗		Ventaja competitiva temporal

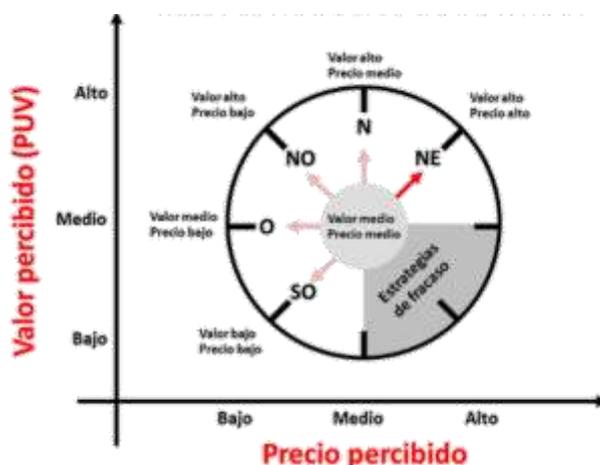
Nota: Adaptado de Newton, 2019.

5.7 Estrategia y ventaja competitiva

Porter (1998) describió 3 estrategias corporativas genéricas: Diferenciación, segmentación y liderazgo en costos. Según esta fuente, la estrategia más afín para potenciar los recursos de la alianza sería la de liderazgo en costos, aunque también se busca brindar un producto de buen valor percibido por el cliente. Para ello se utilizará la teoría del valor percibido por el cliente es sustentada por Bowman y Ambrosini (2002) a través del Reloj Estratégico de Bowman, como alternativa al modelo de Porter.

Figura 4

Reloj estratégico de Bowman



Nota: Adaptado de Bowman y Faulkner, 1995; Guimerá, 2021.

La alianza adoptaría una estrategia híbrida manteniendo un alto valor percibido por el cliente con un bajo precio, combinando una estrategia de costes y de diferenciación. El aumentar el valor manteniendo el precio, aumenta la cuota de mercado de las ventas ocasionado por la experiencia y las economías de escala, lo que permitirá reducir el precio. De esta forma se busca vender un producto deseable a un precio accesible sin entrar a una competencia de precios. Según Thompson *et al.* (2012), este tipo de estrategia es buena en época de recesión ya que la población es consciente del valor mientras es cuidadosa con sus gastos.

5.8 Sinergias que genera la alianza

La posibilidad de generar sinergia a través de la creación de valor idealmente busca potenciar el incremento de valor que cada empresa podría alcanzar de manera independiente, beneficiando a cada sector con la creación de valor conjunto generado por:

- **Clientes**
 - Aprovechar el conocimiento adquirido por CVS en cuanto al comportamiento de sus clientes para ofrecerles los antioxidantes producidos a través de la alianza según las necesidades identificadas.
- **Costo**
 - El joint venture permitirá aprovechar el *know how* de Pillsens y CVS para la fabricación y comercialización de antioxidantes con una marca exclusiva.
 - Se podrá disponer de una mayor red de puntos de venta.
 - Según Hemphill (2021), el 41% de los costos del negocio de farmacias pertenecen a los intermediarios los cuáles ya no estarían presentes en el joint venture. Esto genera mayor valor para la alianza ya que mejora la rentabilidad del negocio como parte de la sinergia.

5.9 Ejes directrices de la alianza

Los ejes directrices que guían la alianza son los siguientes:

- Desarrollar una marca de exclusividad para la alianza: ActiveLife.
- Garantizar la disponibilidad de capacidad instalada para la venta de los productos de la alianza.
- Asegurar una rotación del producto.
- Promoción agresiva del producto.
- Mejorar la calidad del producto.
- Negociar un precio óptimo para el desarrollo de la alianza.

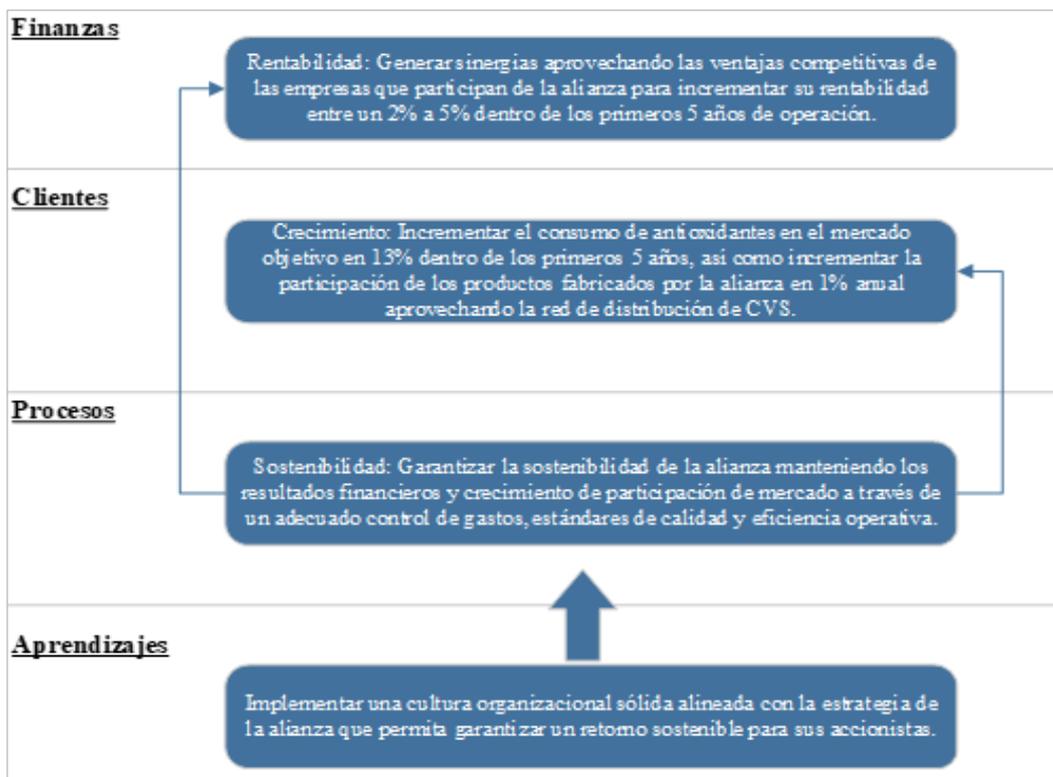
5.10 Balance Scorecard (BSC) de la alianza

Para desarrollar el cuadro de mando integral se adaptó la configuración tradicional de las perspectivas según Kaplan y Norton (1996) donde la perspectiva de aprendizaje soporta a los procesos internos, enfocados a la satisfacción de los usuarios, a la vez que potencian la perspectiva financiera tomando como base el mapa estratégico de la alianza.

Para la obtención de los indicadores que permitirán medir el alcance de cada objetivo, se realizaron sesiones de trabajo, en grupos divididos por cada perspectiva. Inicialmente se expusieron los indicadores y se inició el debate para así determinar la forma de calcularlos, el período en que sería conveniente medirlo, así como las metas a alcanzar. De igual manera se ha detallado la iniciativa estratégica que permitirá obtener la meta. Esta iniciativa estratégica es el punto de partida para los planes funcionales.

Figura 5

Mapa estratégico de la alianza



Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

Tabla 20

Cuadro de mando integral de la alianza

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión	Iniciativa estratégica
Finanzas	Rentabilidad. Generar sinergias aprovechando las ventajas competitivas de las empresas que participan de la alianza para incrementar su rentabilidad entre un 2% a 5% dentro de los primeros 5 años de operación.	ROE	Plan Financiero
		Rentabilidad= Utilidad neta/Ventas	
Cliente	Crecimiento: Incrementar el consumo de antioxidantes en el mercado objetivo en 13% dentro de los primeros 5 años, así como incrementar la participación de los productos fabricados por la alianza en 1% anual aprovechando la red de distribución de CVS.	% de incremento de participación de mercado	Plan de Marketing
		Tiempo promedio de compra	
Procesos	Sostenibilidad: Garantizar la sostenibilidad de la alianza manteniendo los resultados financieros y crecimiento de participación de mercado a través de un adecuado control de gastos, estándares de calidad y eficiencia operativa para satisfacer las necesidades del cliente.	Eficiencia Operativa=Miles de unidades/persona	Plan de Operaciones
Aprendizajes	Implementar una cultura organizacional sólida alineada con la estrategia de la alianza que permita garantizar un retorno sostenible para sus accionistas.	% de satisfacción del cliente interno	Plan de Recursos Humanos
		Adopción de valores y prácticas= # personas que conocen y practican los valores / # trabajadores	

Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLANES

Para la elaboración de los planes, además de la revisión bibliográfica, se tomó en cuenta el histórico de Pillsens.

6.1 Plan funcional de Marketing

6.1.1 Análisis de la situación

Con la alianza se aprovechará la capilaridad de CVS para impulsar estrategias de empuje en los canales de venta de los productos que son comercializados a través de la alianza. Se incorporará a ActiveLife dentro de los esfuerzos del programa de marketing y ventas que incluye activaciones en punto de venta, paneles, prensa y redes sociales.

6.1.2 Objetivos de Marketing

Los objetivos del plan de marketing de ActiveLife para los próximos 5 años son:

- Contribuir al crecimiento del mercado de consumo de antioxidantes en el suroeste de Estados Unidos en un 6% anual a partir del segundo año de la alianza.
- Alcanzar el 29% de participación del mercado suroeste de Estados Unidos al 2027.
- Fidelizar al consumidor y lograr que el 50% de los clientes generen recompra.

Tabla 21

Objetivos específicos del plan de Marketing

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
1	Contribuir al crecimiento del mercado de consumo de antioxidantes en el suroeste de Estados Unidos en un rango de 5% al 8% anual a partir del segundo año de la alianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento anual del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas educativas sobre los beneficios de los antioxidantes. • Activaciones en eventos de gran impacto. • Marketing digital. • Comunicación en paneles. • Relaciones públicas. 	0%	5%	6%	7%	8%
2	Alcanzar el 29% de participación del mercado suroeste de Estados Unidos al 2027.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas. • Participación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital dirigido. • Activaciones en punto de venta. • Venta cruzada 	19%	22%	24%	27%	29%
3	Fidelizar al consumidor y lograr que el 50% ² de los clientes generen recompra.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes recurrentes. • Precio de adquisición de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de fidelización. • Marketing dirigido. • Promociones exclusivas. 	15%	25%	35%	45%	50%

² CVS tiene una fidelidad promedio de sus clientes del 50%. Por tal motivo, se espera alcanzar 50% de recompra de ActiveLife en un horizonte de tiempo de 5 años (Mikulic, 2023b).

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 21

Objetivos específicos del Plan de Marketing (continúa de la página anterior)

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
4	Mejorar la experiencia del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Net Promotore Score (Navarro, 2023a). 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y promotoría en punto de venta. • Establecer planes que busquen satisfacer las necesidades del cliente identificadas. • Elaborar encuestas de seguimiento al cliente. 	35%	38%	43%	46%	50%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.3 Segmentación

Para realizar la segmentación del producto ActiveLife, se realizó un *focus group* de 6 personas adultas con un estilo de vida activo, que permitió obtener hallazgos cualitativos conductuales. La información obtenida se utilizó como insumo para la segmentación conductual y para la elaboración de una encuesta. Cabe resaltar que la segmentación se sustentó con información cuantitativa obtenida de las respuestas de las 205 encuestas realizadas a personas adultas en Perú. Es importante tener en cuenta que estos estudios se utilizaron como mejor aproximación de fuente primaria (ver anexo 6).

Según el último censo poblacional realizado en Estados Unidos en el 2018, la población del país es de 330,362,592 personas. Debido a la capacidad productiva de la alianza y en búsqueda de la eficiencia en la distribución se realizará una segmentación demográfica en una región específica. La región suroeste es la elegida debido a la densidad poblacional del potencial público objetivo, además que es la zona de mayor consumo de suplementos dietéticos (80%) (Statista, s.f.).

- **Demográficas.** El producto tiene como público objetivo a los adultos entre los 20 años y los 54 años, los cuales representan el 72% de la población de la zona.
- **Conductual.** El perfil conductual del consumidor de ActiveLife (producto de la alianza) tiene todos o algunos de los siguientes comportamientos:
 - Cuentan con una prescripción médica o nutricional de consumo.
 - Quieren tener una vida sana.
 - Buscan tener una buena vejez.
 - Busca potenciar su sistema inmunológico para evitar enfermedades.
 - Quiere estar y/o mantenerse fuerte para sus hijos.

- Busca disminuir la velocidad del envejecimiento y sus señales.
- Buscan tener mejor desempeño deportivo y/o más rendimiento en el aspecto profesional y/o académico.
- **Psicográfica.** Dentro de las características del potencial consumidor se encuentran:
 - Mantienen una vida activa, realizan actividades adicionales al trabajo o estudio.
 - Se preocupan por su salud a largo plazo.

6.1.4 Posicionamiento

- **Ventaja.** Antioxidante en polvo de buen sabor con buen valor percibido respecto al precio y de fácil accesibilidad.
- **Interés del público objetivo.** Entre los principales hallazgos de las personas que indicaron consumir suplementos nutricionales de la encuesta se encontró (selección múltiple):
 - 53% valoran la calidad del producto.
 - 37.6% tuvieron en consideración el tipo de presentación (pastilla, polvo, efervescente, gomitas, entre otros).
 - 37.6% busca un precio accesible.
 - 35.9% prioriza un sabor agradable.
 - 32.5% consume por indicación de un especialista de la salud.
 - 23.9% no lo compra si tiene azúcar.
 - 21.4% compró el suplemento por recomendación de un amigo o familiar.
 - 17.9% lo compra si es que lo encuentra en sus tiendas frecuentes.
 - 16.2% no lo compra si tiene lactosa o gluten.
 - 7.7% busca que sea fácil de transportar.
 - 7.7% está interesado en que sea amigable con el medioambiente.
- **Tipo de presentación.** Respecto al tipo de presentación, el 23.1% de personas que declararon consumir suplementos, indicaron preferir una presentación en polvo. Los no consumidores, en caso tuvieran que optar por una opción, también votaron en su mayoría (23.3%) por dicha opción. Cabe resaltar que más del 53% de los entrevistados percibiría un mayor valor en la marca si el empaque del producto fuera reciclable.
- **Zona de éxito.** Antioxidante de calidad de fácil consumo y precio accesible.
- **Posicionamiento.** Los atributos base para el posicionamiento elegido son calidad y sabor.

6.1.5 Imagen/ Identidad de la marca

La propuesta de valor de la marca apelará a una razón lógica: “*Un antioxidante de calidad también puede ser rico*” y a una base emocional, la cual será representada usando la psicología del color, por lo que la marca estará asociada a los siguientes colores:

- **Anaranjado.** Representa vitalidad, juventud.
- **Amarillo.** Representa alegría, estimulación y positividad.
- **Rojo.** Asociado al dinamismo, la energía y la pasión.

Es así como la promesa de la marca estará ligada a:

- **Valor funcional.** Producto de calidad, buen sabor.
- **Valor social.** Vida activa y saludable.
- **Valor emocional.** Me permite tener un cuerpo sano para lograr mis metas.

6.1.6 Marketing Mix

- **Producto.** Bien de uso común, es un producto de conveniencia que se compra de manera rutinaria. En términos de ciclo de vida del producto, el bien ofrecido por la presente alianza se encuentra en etapa de introducción, lo cual significa que se espera un incremento lento en ventas e inversión significativa para que sea aceptado por el público objetivo. El producto es un antioxidante en polvo de sabor agradable que cuenta con un envase que permite su traslado de forma simple, amigable y de material reciclable. Es importante mencionar que el envase de producto será fácilmente reconocible por la imagen de marca que se plantea para ActiveLife. El producto contará con una etiqueta de marca y, por temas informativos y reglamentarios, en la vista posterior contará con etiqueta descriptiva en la que se indican los insumos y su porcentaje de concentración.
- **Precio.** El mercado de antioxidantes se encuentra en una situación de guerra de precios, fue uno de los problemas que desencadenaron la necesidad de esta alianza. Para la estimación del precio de ActiveLife, se usará una estrategia de buen valor (Armstrong y Kotler, 2013), ya que permite tener un precio competitivo y buen valor percibido por el cliente. Esta estrategia tiene como objetivo maximizar las utilidades de la alianza, considerando que la demanda es elástica (ver anexo 7), por lo que el precio que se determine influirá directamente en el volumen y en la cantidad de ingresos que se generen en el ejercicio. Como punto de partida para el precio se ha considerado el obtenido por Pillsens en el año previo a la alianza, la variación anual

se ha establecido según el supuesto de inflación estimado. Así, se plantea la siguiente variación de precios anual:

Tabla 22

Determinación del precio de Activelife

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Inflación*	2.9%	2.3%	2.0%	2.0%	2.0%
Precio de venta (US\$/unidad)	221	226	231	235	240

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Plaza.** El mercado seleccionado corresponde a la región suroeste de Estados Unidos (Texas, Arizona, Oklahoma, New México). Para llegar al cliente final se aprovechará la capacidad de distribución de los locales de CVS de forma directa (eliminando a los intermediarios). También se elegirán ubicaciones estratégicas en las góndolas a fin de incluir el producto en zonas de alto impacto en la compra.
- **Promoción y comunicación.** Las acciones que se realizarán para la comunicación de la nueva marca y la promoción de las ventas consideran los siguientes ejes:
 - Marketing digital. Publicidad dirigida a redes sociales, marketing de *performance* y campaña con *influencers* referentes del sector salud y/o nutrición.
 - Venta de mostrador. Se potenciará la venta de impulso a través de la venta de mostrador en CVS.
 - ATL. Paneles en vías de alto tránsito.
 - Boca a boca. Se tiene como objetivo que los clientes que han sido captados sean fidelizados y recomienden ActiveLife a sus conocidos.
 - Relaciones públicas. Notas periodísticas en medios de comunicación presentando investigaciones sobre la efectividad de los antioxidantes y ActiveLife. Entrevistas a especialistas, difundiendo la información entre *influencers* de estilo de vida y salud.

6.1.7 Presupuesto

El presupuesto asignado para las acciones de Marketing se presenta en la tabla 23. Se ha asignado el 63% del presupuesto de marketing al canal digital debido a la tendencia y capacidad de penetración que tiene en el segmento. El 21.2% del presupuesto se ha destinado para activaciones, campañas y material POP. A la publicidad en paneles se le ha asignado un 10% y las relaciones públicas representan el 5.8% del presupuesto. Como referencia para asignar estos porcentajes se utilizó el análisis de Statista (Navarro, 2023b).

Tabla 23*Presupuesto de Marketing (en miles de US\$)*

N	Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
1	Canal digital: marketing de <i>performance</i> , redes sociales y campañas con <i>influencers</i> referentes en salud.	4,753.45	5,943.46	5,773.28	6,875.93	8,069.74
2	Activaciones, campañas, eventos y material POP en punto de venta.	1,601.08	2,001.91	1,944.59	2,315.99	2,718.09
3	Publicidad en paneles.	754.52	943.41	916.39	1,091.42	1,280.91
4	Relaciones públicas y medios.	436.11	545.29	529.68	630.84	740.37
	Total de gastos de Marketing (miles de US\$)	7,545.16	9,434.07	9,163.93	10,914.17	12,809.11

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Plan funcional de Operaciones

La planificación de operaciones es el mecanismo con el que la empresa satisface las necesidades y requerimientos de los clientes con los recursos que dispone en el corto, mediano y largo plazo (Moscoso y Lago, 2015). Una adecuada gestión de operaciones incide directamente en la experiencia del cliente y la eficiencia de la empresa. Además, su enfoque y resultados condicionarán la forma de competir (Aguilar *et al.*, 2021).

6.2.1 Objetivos y metas

Los objetivos específicos y metas del plan de operaciones, basados en la búsqueda de la distribución del producto ActiveLife en las tiendas de CVS, son los siguientes:

Tabla 24*Objetivos específicos del plan de Operaciones*

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
1	Maximizar la presencia del producto ActiveLife en la red de distribución de CVS y exhibición en góndola en los próximos 5 años	<ul style="list-style-type: none"> Número de tiendas de CVS en mercado objetivo con el producto ActiveLife en góndolas sobre el número total de tiendas de CVS en la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> Exhibición en góndola de ActiveLife. Incrementar participación en la distribución y comercialización. 	60%	70%	80%	90%	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 24

Objetivos específicos del plan de Operaciones (continúa de la página anterior)

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
2	Incrementar la capacidad operativa alineada a la demanda estimada.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento porcentual de la capacidad de edificios y maquinaria actual, respecto al año anterior a partir del segundo año. 	<ul style="list-style-type: none"> Estimación de la demanda esperada Alinear la demanda esperada con el volumen de producción. Establecer un cronograma de compras que incremente la capacidad de las maquinarias existentes. Fomentar la mejora en la eficiencia de las operaciones. 	-	22%	19%	17%	15%
3	Buscar reducir constantemente el costo unitario de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de incremento en el margen de beneficio operativo, respecto al año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el uso de recursos disponibles para la producción. Identificar el margen de beneficio operativo esperado a corto plazo. 	3%	3%	4%	4%	5%
4	Minimizar los desperdicios de materia prima, con el fin de optimizar su uso y generar el menor impacto posible en el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de merma. 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificar el desperdicio de la materia prima y evaluar su impacto en el medio ambiente. Identificar el volumen de desperdicio de materia prima en el proceso productivo. Elaborar un plan de reducción de desperdicios de materia prima. 	50%	40%	30%	20%	10%

Nota: Elaboración propia, 2023.

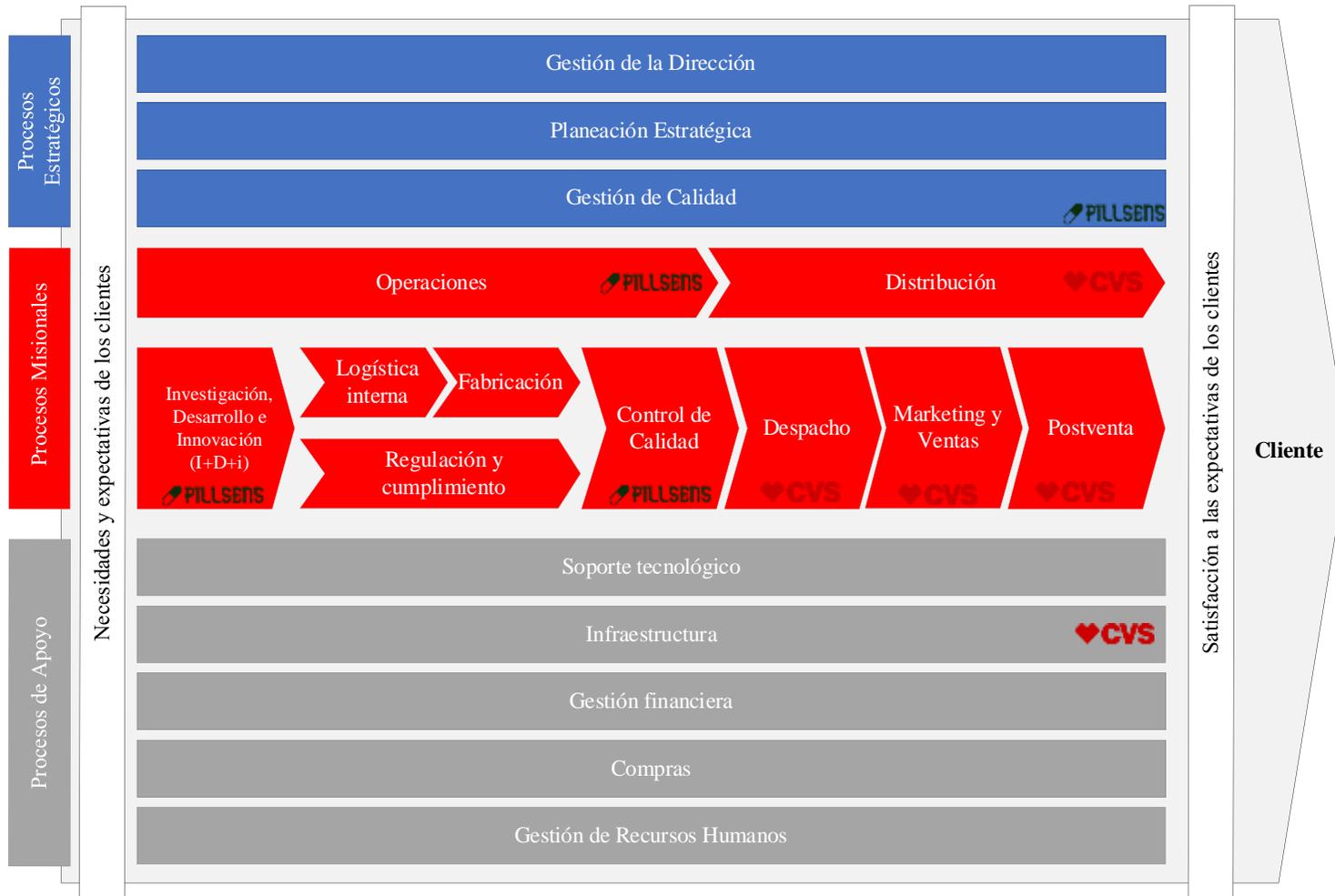
6.2.2 Diseño de los procesos

Un mapa de procesos es un diagrama que representan los procesos de una organización. Permite graficar cada uno de los procesos a partir de la cadena de valor, clasificándolos en tres tipos:

- **Procesos Estratégicos.** Son aquellos que alinean la planificación y la estrategia dentro de la organización, definen cómo opera el negocio.
- **Procesos Misionales.** También llamados procesos clave, son aquellos relacionados directamente con el producto o servicio que ofrece la organización.
- **Procesos de Apoyo.** Son aquellos recursos y capacidades que posee la organización para operar eficientemente.

Figura 6

Mapa de procesos de la alianza



Nota: Elaboración propia, 2023.

Los procesos misionales se describen de la siguiente forma:

- **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).** Es uno de los procesos clave identificados, forma parte del flujo de operaciones y evalúa las mejores alternativas que permitan optimizar el proceso productivo.
- **Logística Interna.** Forma parte de Operaciones y, en coordinación con Compras, analiza los stocks de inventarios, obtención de materias primas y la gestión de ampliaciones de capacidad operativa.
- **Fabricación.** Proceso encargado de la fabricación del producto ActiveLife, centrandose en el control de la producción, la eficiencia en el proceso y la calidad del producto. Alimenta los planes de reducción de costos.
- **Regulación y Cumplimiento.** Como parte de Operaciones, se deben evaluar factibilidades regulatorias de las oportunidades por tomar, además de asegurar la gestión de licencias y permisos necesarios para fabricar.
- **Control de Calidad.** Como complemento a la fabricación se centra en el aseguramiento de la calidad del producto.
- **Despacho.** Como parte del flujo de distribución busca llegar al consumidor final a través de los canales de atención y centros de distribución.
- **Marketing y Ventas:** Este proceso busca fidelizar los canales, posicionar la marca y ofrecer promociones competitivas, como parte de los planes especiales de fidelización y marketing dirigido.
- **Postventa.** Es el proceso que implementa planes de fidelización para los clientes, así como la definición de estrategias de venta cruzada y por anticipación.

6.2.3 Presupuesto

Para el plan de Operaciones se ha previsto el siguiente presupuesto:

Tabla 25*Presupuesto de Operaciones (en miles de US\$)*

N	Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
1	Inversión por colocación y exhibición del producto en góndola dentro de la red de distribución de CVS.	3,734.86	5,070.58	5,599.58	6,974.77	8,463.65
2	Inversión en estudios de estimación del incremento de la demanda esperada.	1,018.60	1,018.60	1,018.60	1,018.60	1,018.60
3	Ampliación de la capacidad operativa de edificios y maquinaria alineada a la demanda estimada.	4,413.92	5,992.51	6,617.69	8,242.91	10,002.49
4	Reducción del costo unitario de producción, con planes de optimización de recursos y del incremento del margen de beneficio operativo.	3,055.79	3,055.79	3,055.79	3,055.79	3,055.79
5	Inversión en la aplicación del plan sostenible de reducción de desperdicios de materia prima.	1,358.13	1,843.85	2,036.21	2,536.28	3,077.69
	Total de gastos de Operaciones (miles de US\$)	13,581.30	16,981.32	18,327.87	21,828.35	25,618.21

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3 Plan funcional de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos cuenta con dos enfoques: Generar una adecuada integración de la cultura para una alianza exitosa, y el desarrollo de personal y sus competencias para asegurar la sostenibilidad de la empresa.

6.3.1 Objetivos y metas

Los objetivos y metas se presentan en la tabla 26:

Tabla 26*Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos*

	Objetivo	Indicador	Acciones	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
1	Implementar cultura corporativa de la alianza	% de satisfacción del cliente interno Nivel de conocimiento y la coherencia con los valores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar plan de comunicación de la cultura organizacional (basado en metodología CAP: conocimiento, actitudes y prácticas). Establecer equipo de influenciadores promotores de la cultura organizacional. 	70%	80%	90%	100%	100%
2	Maximizar la productividad de los trabajadores	Eficiencia productiva (unidades/personas)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar plan de capacitaciones. Implementar plan de incentivos. Evaluación de desempeño 360°. 	2%	3%	4%	5%	6%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 26*Objetivos específico del plan de Recursos Humanos*

	Objetivo	Indicador	Acciones	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
3	Atraer y retener al mejor talento	Tasa de rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal en base a competencias. • Estandarización de proceso de <i>onboarding</i>. • Implementar planes de desarrollo. 	6%	5%	4%	3%	2%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.2 Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de Recursos Humanos se basa en implementar una cultura organizacional sólida, alineada con la estrategia de la alianza que permita garantizar un retorno sostenible para los accionistas.

6.3.3 Políticas de Recursos Humanos

- La estrategia de compensaciones y beneficios busca la igualdad de oportunidades y la no discriminación, así como la equidad interna y competitividad externa para todos los colaboradores.
- Todos los colaboradores tienen el derecho a la igualdad salarial, la remuneración está en función del puesto y no de la persona.
- La política salarial será competitiva respecto al mercado.
- Todos los puestos de la empresa deben tener una descripción de las funciones, responsabilidades y las competencias.
- La empresa condena cualquier tipo de hostigamiento y/o acoso.
- La empresa contará con una línea ética accesible para la comunicación de cualquier irregularidad.
- La empresa promueve la libertad y responsabilidad de los trabajadores a través de la medición por cumplimiento de objetivos.
- El Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo guían el actuar de los colaboradores.
- Todos los puestos deben ser descritos en el Manual de Organización y Funciones, cada puesto cuenta con la descripción del perfil requerido, funciones específicas y responsabilidades. Cada líder debe mantener actualizada la información de su área.
- El movimiento de personal o cambio de funciones activa la necesidad de evaluar si se requiere alguna modificación en el perfil de la posición, de ser así, el área

correspondiente debe realizar los cambios necesarios. La descripción considerada en el perfil de puestos servirá de input para los procesos de evaluación de desempeño y gestión para la capacitación del personal.

- Para la gestión del talento se tendrá la noción del capital intelectual y la implementación de procesos y repositorios para gestionar y maximizar el conocimiento de los colaboradores.
- Se deben establecer planes de sucesión y preparación de colaboradores con potencial de crecimiento.
- Identificación del talento humano: identificar y entrenar al *high potential*.
- Según las brechas de desempeño, la coyuntura, cambios legales y las necesidades de la empresa, el área de Gestión del Talento realizará el diagnóstico situacional que sirve de *input* para diseñar un plan de capacitación anual por gerencia. Dicho plan se encuentra alineado a los objetivos del ActiveLife y a las expectativas de desarrollo de cada colaborador en su puesto de trabajo. La capacitación de un colaborador podrá realizarse para mejorar el rendimiento y la productividad del colaborador y/o área.

6.3.4 Gestión de la retención

- Desarrollar y posicionar a ActiveLife como marca empleadora
- Programas de rotación e inmersión para que los colaboradores puedan conocer la empresa desde sus distintas áreas y desarrollarse en cada una.
- Establecer programa de reconocimiento y recompensa.

6.3.5 Presupuesto

Tabla 27

Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de US\$)

N	Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
1	Selección e inducción de personal.	2,263.55	1,886.81	1,832.79	2,182.83	1,921.37
2	Plan de capacitación y desarrollo de talento.	1,886.29	1,415.11	1,374.59	1,637.13	1,441.02
3	Programa de reconocimiento y recompensa.	377.26	471.70	458.20	545.71	480.34
4	Comunicación interna: clima y cultura.	1,509.03	1,886.81	1,832.79	2,182.83	1,921.37
5	Planilla administrativa.	1,509.03	3,773.63	3,665.57	4,365.67	3,842.73
	Total de gastos de Recursos Humanos (miles de US\$)	7,545.16	9,434.07	9,163.93	10,914.17	9,606.83

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial

6.4.1 Objetivo de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial buscan medir el efecto que tiene la organización en la sociedad y en los *stakeholders* del entorno interno y externo. Para tal efecto, se han planteado los siguientes objetivos:

Tabla 28

Objetivos específicos del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Nº	Objetivo	Actividades	ODS asociado
1	Implementar buenas prácticas de gestión de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar procesos de Recursos Humanos que aseguren una banda salarial equitativa, pago oportuno, selección diversa y un trato humano. • Política de discriminación cero y capacitaciones enfocadas en diversidad (incluso diversidad de cuerpos y tallas). 	3: Salud y Bienestar.
2	Salvaguardar la salud del personal y de los clientes finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar instalaciones seguras que reduzcan la posibilidad de accidentes de los trabajadores, clientes, proveedores y visitantes. 	3: Salud y Bienestar.
3	Brindar productos de alta calidad que ayuden a la prevención de enfermedades.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de gestión de calidad en el proceso de producción. • Implementar un proceso de investigación serio y confiable que muestre, a través de evidencia, los impactos positivos en la salud de quienes consumen nuestros productos. • Empoderar y guiar a los pacientes hacia un estilo de vida saludable, con foco en la prevención y cuidado. • Evitar incentivos comerciales perversos que fomenten las malas praxis entre el personal comercial 	3: Salud y Bienestar.
4	Brindar oportunidades de crecimiento a todos los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión laboral de personas con discapacidad. • Eliminar barreras arquitectónicas para trabajadores y pacientes 	5: Igualdad de género.

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.2 Grupos de interés

- **Interno**
 - Accionistas. Accionistas de Pillsens, CVS, y otros accionistas con participación minoritaria.
 - Trabajadores. Personal cuyas funciones están enfocadas en llevar a cabo los procesos de la alianza desde la fabricación hasta la venta del producto.
 - Aliados. Pillsens y CVS.
- **Entorno**
 - Pacientes/clientes. Personas adultas de la zona suroeste de Estados Unidos con un rango de edad de 20 a 54 años.
 - Proveedores. Proveedores de equipos e insumos requeridos para la fabricación, empresas de servicios (agua, luz, limpieza, seguridad)

- Acreeedores. Entidades financieras a través de las que se obtiene financiamiento
- Competidores. Laboratorios que producen productos de línea blanca para otras cadenas de farmacias, laboratorios que vendan suplementos vitamínicos y antioxidantes.
- Distribuidores/mayoristas. Intermediarios entre el fabricante de multivitamínicos y el cliente final.

- **Contexto**

- Comunidades. Personas que residen o transitan en zonas aledañas de las instalaciones de la fábrica o tiendas de CVS donde se oferta el producto.
- Entes gubernamentales/reguladores. Entidades fiscales, FDA.
- Asociaciones sin fines de lucro.

6.4.3 Presupuesto

Tabla 29

Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

N	Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
1	Desarrollo y ejecución del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	3,018.07	3,773.63	2,290.98	2,728.54	3,202.28

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5 Plan funcional de Finanzas

El plan de Finanzas permite proyectar las variables que describen el plan estratégico, determinando los flujos de ingresos, costos y gastos valorando las variables que impactan el resultado del negocio y permita garantizar la sostenibilidad de la alianza.

6.5.1 Objetivos de Finanzas

Tabla 30

Objetivos específicos del plan de Finanzas

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
1	Alcanzar un incremento promedio anual de la utilidad neta de 30%.	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento Utilidad neta 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y monitoreo del presupuesto anual de gastos. • Gestión de condiciones de financiamiento a fin de reducir los gastos financieros. 	0%	30%	30%	30%	30%
2	Mantener una rotación promedio de 1.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación = Ventas/ Activos circulante 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una política adecuada de créditos y cobranzas. • Realizar inventarios periódicos a fin de confirmar las existencias y su adecuado registro 	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 30

Objetivos específicos del plan de Finanzas (continúa de la página anterior)

N	Objetivo	Indicador	Acciones sugeridas	Metas				
				2023	2024	2025	2026	2027
3	Mantener un apalancamiento promedio del 60%.	<ul style="list-style-type: none"> % de apalancamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de deuda a fin de mantener un apalancamiento que permita maximizar los resultados. 	60%	60%	60%	60%	60%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.5.2 Supuestos de la proyección financiera

- Se considera que la alianza comienza sus operaciones en el año 2023 proyectando los resultados a 5 años (2023-2027).
- La inversión realizada al inicio de las operaciones cubre las edificaciones y maquinarias de los 5 años de alianza para atender una proyección de ventas de 1,333 miles de unidades al 2027 (ver anexo 8).
- La moneda de expresión de los estados financieros y los cálculos son dólares americanos.
- Se consideran como datos históricos los resultados obtenidos en los últimos años en la experiencia de Pillsens, así como el análisis financiero.
- En cuanto a la tasa libre de riesgo, se han considerado los bonos del Tesoro a 10 años del gobierno de Estados Unidos, al 04 de octubre de 2022 (Bloomberg, s.f.a).
- Sobre la prima de riesgo de mercado se ha considerado la diferencia del promedio histórico del comportamiento del mercado de las 500 mejores empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de New York (S&P500) y el promedio histórico de los últimos 100 años de los Bonos del Tesoro a 10 años de Estados Unidos (Damodaran, 2023a).
- Para determinar la beta se ha tomado como referencia el promedio de las beta desapalancadas del año 2022 de dos empresas del sector farmacéutico mediante el método por comparables. Se comparó a Pillsens con las empresas Pfizer (CNBC, s.f.a) y Johnson & Johnson (CNBC, s.f.b), tomando en cuenta que el joint venture se encargará de la fabricación, y la venta al consumidor final se realizará a través de puntos de ventas (*retails* como CVS).
- Se ha considerado el costo de la deuda promedio de la industria del sector farmacéutico de Estados Unidos ((CNBC, s.f.a; s.f.b).

- Se ha considerado la tasa impositiva promedio del sector farmacéutico del año 2020, que es de 25% (Damodaran, 2023b).
- Se considera que la cantidad de acciones de la alianza son 20,000.

6.5.3 Evaluación financiera

Se realizan las proyecciones de los estados financieros y el flujo de caja de la alianza a 5 años con una participación del 50% por cada empresa participante en el joint venture. En las proyecciones se consideraron los planes funcionales de la alianza, así como la estimación de ventas (ver anexo 9). Según la proyección del estado de resultado se logra una rentabilidad de 14% al 2023 llegando hasta 21% al 2027, equivalente a un incremento de US\$ 45,225,000 en el último período. Las ventas ascienden a 320,836,000 unidades cumpliendo con uno de los objetivos estratégicos.

Para el flujo de caja simple se define el costo de capital a través del Weighted Average Cost of Capital (WACC) (ver tabla 31) y para definir el costo de oportunidad del accionista se utilizó el modelo CAPM.

Tabla 31

Cálculo del WACC

%Acciones comunes (CAPM)	8.01%	% Tasa deuda	3.80%
W (común) (% equity)	40.00%	wd (%deuda)	60.00%
Rf (Rentabilidad bonos soberanos)	3.62%	T (tasa de impuesto)	25.00%
Spread (Promedio aritmético) (Rm-Rf)	6.71%		
Beta	0.654		
WACC	4.91%		

Nota: Elaboración propia, 2023.

Luego de la evaluación se determina que la tasa de descuento será el máximo valor entre el costo de oportunidad del accionista y el costo de capital promedio ponderado (WACC); es decir, 8.01%.

A partir del flujo de caja económico y financiero (ver anexo 10), se determina que el proyecto es rentable dado que la TIR económica es mayor que la tasa de rentabilidad requerida (ks) y el VAN económico es mayor a cero. Además, el accionista gana más que el negocio gracias a la deuda dado que la TIR y el VAN financiero son mayores que la TIR y el VAN económico, generando por cada sol de inversión 60.12% de ganancia para el accionista, superior al 8.01% de la tasa requerida, lo que se traduce en US\$ 644,983.51 de ganancia.

6.6 Plan de contingencia

El plan de contingencia tiene como objetivo identificar los riesgos que pudieran afectar el desempeño adecuado de la alianza estratégica entre Pillsens y CVS ante un posible cambio en las proyecciones previstas (ver tabla 32).

Tabla 32

Plan de contingencia

Riesgo	Descripción	Plan de contingencia
Recesión en el país.	Disminución del consumo debido al aumento de la inflación y, por ende, menos disposición de compra de antioxidantes.	Mayor control de gastos.
Proyecciones de crecimiento se encuentre sobrevaluadas.	Las proyecciones realizadas podrían no ajustarse a la realidad del comportamiento del mercado.	Monitoreo periódico del desempeño del mercado y ajuste de las proyecciones.
Mayores exigencias de los reguladores para productos OTC.	Incremento de las exigencias de las entidades gubernamentales que supervisan y autorizan los productos farmacéuticos.	Implementar un proceso robusto de gestión de cumplimiento.
Aparición de estudios científicos que cuestionen la efectividad de los antioxidantes.	Publicación de artículos y/o estudios científicos en medios reconocidos de amplia difusión que cuestionen la efectividad de los antioxidantes, lo que podría desalentar al público de consumir dichos productos.	Fomentar la inversión en I+D+i y marketing a modo de concientizar a la población sobre el consumo.

Nota: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

7.1 Análisis financiero de Pillsens

Para la evaluación de la alianza se analizó solo a Pillsens, porque su situación actual es continuar con sus operaciones. A partir del histórico de ventas (ver anexo 2), se determinan los ingresos de los próximos 5 años mediante el modelo de regresión lineal simple (ver figura 7), el estado de resultado y el flujo de caja (ver anexo 11).

Figura 7

Estimación de las ventas de Pillsens (2022-2026)



Nota: Elaboración propia, 2023.

La variación de la rentabilidad de Pillsens se mantiene alrededor del 1% en los próximos 5 años, mostrando un estancamiento en las ventas; lo contrario al escenario con la alianza, mediante el cual llega hasta 7% de incremento de rentabilidad. En cuanto a la relación precio-beneficio (PER) se comparan ambos escenarios versus las principales empresas de la industria como Pfizer con 11.76 (CNBC, s.f.a), Johnson & Johnson con 14.79 (CNBC, s.f.b), y Merck con 16.81 (CNBC, s.f.c). Luego del cálculo del flujo de caja de Pillsens para el período 2023-2027 junto a la cantidad de acciones, se determina el PER para ambos escenarios (ver tabla 33). Se concluye que, a pesar de que ambos se encuentran sobre los valores referenciales de la industria, la alianza plantea un escenario más favorable con un mayor beneficio neto respecto a su cotización actual.

Tabla 33

Cálculo de PER de los dos escenarios

	Pillsens	Alianza
Valorización de la empresa (US\$ miles)	796,756	1,111,288
Cantidad de acciones al 31 de diciembre de 2022	20,000.00	20,000.00
Precio por pagar por acción (US\$ millones)	39.84	55.56
EPS (UN / # acciones)	2.53	5.71
PER	15.72	9.74

Nota: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

- La alianza estratégica a través del joint venture permitirá incrementar la participación de mercado de Pillsens en el suroeste de Estados Unidos, así como la disminución de los costos de CVS, aumentando la rentabilidad de ambas empresas cumpliendo así con el objetivo de la investigación a través de un crecimiento sostenible en las ventas y el retorno de la compañía impulsado con la incorporación de un aliado líder y referente en el sector farmacéutico B2C.
- En el análisis externo se sustenta que, a pesar de que la coyuntura en Estados Unidos y a nivel mundial presentan retos importantes que afrontar debido a la inflación y a la guerra, la industria farmacéutica OTC mantiene una proyección de crecimiento.
- El entorno se presenta favorable para desarrollar una alianza con potencial crecimiento en Estados Unidos, ya que se estima que el PIB suba 1.7% en promedio entre 2023 y 2026, a pesar del fuerte impacto en la economía mundial que ha tenido la pandemia por COVID-19.
- En el análisis interno de Pillsens se sustenta que el eje central de su ventaja competitiva está en la eficiencia productiva obtenida, que permite competir con el precio de mercado manteniendo márgenes de contribución importantes.
- En el análisis interno de CVS se sustenta que su amplia cadena de puntos de venta y su fuerte poder de negociación le permiten mantener el liderazgo en costos y su participación de mercado a través de estrategias de crecimiento inorgánico para ampliar dicha cadena (farmacias y clínicas).
- El estudio realizado sustenta la alianza de Pillsens con CVS Health, combinando sus recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva conjunta, a través de un joint venture como el tipo de alianza que mayor valor podría generar para ambas empresas y la creación del producto de la marca exclusiva ActiveLife.

RECOMENDACIONES

- La alianza debe hacer persistir su enfoque de inversión sobre los procesos misionales, que forman parte de su flujo crítico de procesos de la alianza.
- Incluir un asesor jurídico en el cumplimiento de la regulación de cada estado y de los requerimientos de la FDA a fin de confirmar que los procesos y productos de la alianza se encuentran alineados a dichos requerimientos y evitar contingencias.
- Evaluar al quinto año los resultados de la alianza, apoyado en un estudio de planeamiento estratégico al cabo de dicho plazo.
- Expandir la comercialización de productos en los países emergentes con mayor crecimiento del PBI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J.; Feijo, L.; Luyo, A.; Postigo, A., y Sullón, D. (2021). Plan de negocio de fabricación y comercialización de bicicletas de fibra de carbono printing 3d - Proyecto Vélo. [Tesis de Postgrado, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3279?show=full>
- Aitken, M. (2016). Understanding the pharmaceutical value chain. *Pharmaceuticals Policy and Law*. Vol. 18, N° 1-4, pp. 55-66. <https://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2016/11/6.-Understanding-the-Pharmaceutical-Value-Chain-1.pdf>
- Alonso, T.; Reyes, E.; Cueto, J.; y Martínez, J. (2021). Estrés oxidativo, terapia antioxidante y cáncer. *Revista Cubana de Oncología*. 19(2). <https://revoncologia.sld.cu/index.php/onc/article/view/117>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Décimo primera edición. Pearson.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Bloomberg. (2020, 01 de diciembre). Prediction For Post-Pandemic Merger & Acquisition Boom In Healthcare Consolidation. <https://www.bloomberg.com/press-releases/2020-12-01/prediction-for-post-pandemic-merger-acquisition-boom-in-healthcare-consolidation>
- Bloomberg. (s.f.a). United States Rates & Bonds. <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (2002, 16 de diciembre). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*. 11(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Bowman, C., y Faulkner, D. (1995). *The Essences Competitive Strategy*. Prentice Hall.
- Canales, P.; Flores, I.; López, M.; Moreno, M., y Tejada, G. (2021). Plan estratégico de la empresa Pillsens. [Trabajo de investigación, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://hdl.handle.net/11354/3381>
- Cesim Firm. (s.f.). Simulación de gestión general. Descripción del caso. Pillsens. [Documento reservado].

- CNBC. (s.f.a). Pfizer Inc. <https://www.cnbc.com/quotes/PFE?qsearchterm=pfe>
- CNBC. (s.f.b). Johnson & Johnson. <https://www.cnbc.com/quotes/JNJ>
- CNBC. (s.f.c). Merck & Co Inc. <https://www.cnbc.com/quotes/MRK?qsearchtem=MRK>
- Coronado, M.; Vega y León, S.; Gutiérrez, R.; Vázquez, M., y Radilla, C. (2015). Antioxidantes: perspectiva actual para la salud humana. *Revista Chilena de Nutrición*. 42(2), pp. 206-212. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182015000200014
- Cortázar, N. y Torres, A. (2021). Revisión de literatura sobre la gestión de calidad en la industria farmacéutica. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8713>
- CVS Health. (2022). 2021 Annual Report. Woonsocket. CVS Health. [Documento reservado].
- Damodaran. (2023b). Tax Rates by Sector (US). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/taxrate.html
- Damodaran. (2023a). Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2022. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimocuarta edición. Pearson Educación.
- Equipo Económico de FUNDAR. (2011, marzo). Laboratorios e Industria Farmacéutica. http://www.fundarweb.org.ar/ong/attachments/133_labor.pdf.
- EvaluatePharma. (2022). Total global spending on pharmaceutical research and development from 2014 to 2028 (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pha>.
- Fern Fort University. (s.f.). CVS Health SWOT Analysis / Matrix. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/1433/7-cvs-health.php>
- Figueras, A. (2020). La industria farmacéutica: impacto sanitario, social y económico. OBS Business School. [Informe].
- Flemming, C. (2019). Gestión por procesos y la cadena de valor en la industria farmacéutica. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10543>

- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2022, 12 de octubre). Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) real en los Estados Unidos de 2017 a 2027 (en comparación con el año anterior). [Gráfica]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263614/g>
- Guimerá, A. (2021, 05 de mayo). El reloj de Bowman. <https://www.marketing-esencial.com/2021/05/05/el-reloj-de-bowman/>
- Gyanwali, B.; Xiang Lim, Z.; Soh, J.; Lim, C.; Ping Guan, S.; Goh, J.; Maier, A., y Kennedy, B. (2022). Alpha-Ketoglutarate dietary supplementation to improve health in humans. *Trends in Endocrinology & Metabolism*. Volume 33, Issue 2, pp. 136-146. Doi: 10.1016/j.tem.2021.11.003.
- Hemphill, T. (2021). The US retail pharmacy industry: drug store chains, 21st century competition, and innovative business models. *Journal of Competitiveness Studies*. Tomo 29, N.º 1/2, (2021), pp. 32-51. <https://www.proquest.com/openview/57641010e746e7d8a0b434defc466e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32907>
- Hitt, M.; Ireland, R., y Hoskisson, R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- KPMG Tendencias. (2022, 04 de junio). La industria farmacéutica ante la crisis de suministro: ¿es el momento de la relocalización? *KPMG Tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/12/industria-farmaceutica-crisis-suministro-momento-relocalizacion/>
- MacDonald, K. (2021, 14 de septiembre). The Future of Pharmaceutical E-Commerce. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/09/14/the-future-of-pharmaceutical-e-commerce/?sh=34f7216c462d>
- Magreta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Márquez, M. (2019). Configuración económica de la industria farmacéutica. *Actualidad Contable Faces*. Vol. 22, núm. 38, pp. 61-100. <https://www.redalyc.org/journal/257/25757716005/html/>

- Martín, D. (s.f.). Tratamiento con antioxidantes en DMAE. <https://archivosoftalmologia.com.ar/index.php/revista/article/view/158/200>
- Martínez-Domínguez, G.; Martínez-Sánchez, L.; Rodríguez-Gázquez, M. (2013). Características del consumo de medicamentos de venta libre en una población de adultos de la ciudad de Medellín (Colombia). *Revista Salud Uninorte*. Vol.29, N°3, Barranquilla, Sept./Dec. 2013. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-55522013000300002
- Mikulic, M. (2022a, 23 de marzo). Dietary supplement usage in U.S. adults by healthy habits 2021. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/308337/dietary-supplement-users-and-non-users-by-healthy-habits/>
- Mikulic, M. (2022b, 15 de febrero). Dietary supplement usage in U.S. adults by region 2019. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/308332/dietary-supplement-usage-us-adults-by-region/?loca=>
- Mikulic, M. (2023a, 27 de marzo). Pharmaceutical market: worldwide revenue 2001-2022. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>
- Mikulic, M. (2023b, 28 de abril). Revenue of the OTC pharmaceuticals industry worldwide 2016-2027. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/1093274/otc-pharmaceuticals-market-worldwide-revenue>
- Mikulic, M. (2023c, 18 de abril). OTC medication retail sales in the U.S. 1965-2022. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/307237/otc-sales-in-theus/?locale=en>
- Moscoso, P., y Lago, A. (2015). *Gestión de operaciones para directivos. Una guía práctica*. McGraw-Hill.
- Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navarro, J. (2023a, 11 de enero). Net Promoter Score (NPS) in the U.S. 2021, by industry. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1223117/customer-satisfaction-nps-by-industry-us/?locale=en>

- Navarro, J. (2023b, 17 de marzo). Marketing spend as a share of companies' total budgets in the U.S. 2023, by industry. [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/742988/marketing-budget-share-category-usa/>
- Newton, V. (2019, 29 de marzo). CVS Value Chain Analysis & VRIO/VRIN Analysis (Resource-Based View). <https://www.rancord.org/cvs-vrio-vrin-analysis-value-chain-analysis-rbv-competitive-advantages>
- O'Neill, A. (2023, 11 de mayo). Total employment figures and unemployment rate in the United States 1980-2024. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/269959/employment-in-the-united-states/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (s.f.). Apéndice A. Ejemplos de estudios de mercado para pescado. <http://www.fao.org/3/v8490s/v8490s0b.htm>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Pajares, M., y Casares, I. (2019). Medicamentos sin receta o medicamentos de venta libre. <https://www.familiaysalud.es/medicinas/farmacos/sobre-los-medicamentos/medicamentos-sin-receta-o-medicamentos-de-venta-libre>
- Parkin, M. y Loría, E. (2015). *Microeconomía*. Versión para Latinoamérica. Décimo primera edición. Pearson.
- Petruzzi, D. (2022, 02 de febrero). Share of the OTC medicines market in the U.S. 2013-2024, by segment [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/255126/share-of-the-otc-medicines-market-in-the-us-by-segment/>
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rodríguez-Rodríguez, E.; Aparicio, A.; Bermejo, L.; Ortega, R.; López-Sobaler, A. (2021). Implicación de los componentes antioxidantes del huevo en la protección macular y la mejora de la visión. *Nutrición Hospitalaria*. 38(SPE2), pp. 9-12. <https://scielo.isciii.es/pdf/nh/v38nspe2/0212-1611-nh-38-spe2-9.pdf>
- Sánchez, S. (2020). Análisis económico de la industria farmacéutica en España. [Tesis de Bachillerato, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio de la Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/8782?show=full>

- Statista Research Department. (2023, 08 de mayo). U.S. unemployment rate and forecasts FY 2022-2033. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/217029/forecast-to-the-unemployment-rate-in-the-united-states/>
- Statista. (s.f.). Industries & Markets. Vitamins, minerals and supplements in the U.S. *Statista*. [Documento reservado].
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J., y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Décimo quinta edición. Mc Graw Hill.
- Treacy, M., y Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes de mercado*. Norma.
- UNESCO. (2020, 14 de diciembre). La pandemia del COVID-19 impulsa a las universidades latinoamericanas a investigar los efectos de la pandemia. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/12/14/la-pandemia-del-covid-19-impulsa-a-las-universidades-latinoamericanas-a-investigar-los-efectos-de-la-pandemia/>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2022, 18 de junio). War in Ukraine raises global shipping costs, stifles trade. <https://unctad.org/news/war-ukraine-raises-global-shipping-costs-stifles-trade>
- Wallace, A. (2022, 13 de octubre). La inflación continúa alta en EE.UU. y alcanzó un 8,2% en septiembre, más de lo esperado. En: *CNN español*. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/10/13/inflacion-estados-unidos-septiembre-cifra-precios-trax/>
- Wang, S. (2022). OTC Pharmaceuticals Report 2022. Statista Consumer Market Outlook. October 2022. *Statista*. [Documento reservado].
- Williams, M. (2019, 29 de marzo). CVS SWOT Analysis (Internal & External Strategic Factors). <https://www.rancord.org/cvs-swot-analysis-internal-external-strategic-factors#:~:text=A%20major%20weakness%20of%20CVS,with%20a%20retail%20pharmacy%20business>
- Wunsch, N. (2021, 09 de septiembre). Leading supplements & vitamins consumed in the U.S., the UK, and China in 2019. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1262692/vitamins-minerals-and-supplements-consumed-globally/>
- Yerovi, A. (2019). Evolución económica de la industria farmacéutica de la ciudad de Guayaquil, período 2013-2017. [Tesis de Bachillerato, Universidad de Guayaquil].

Repositorio de la Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41444>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de votación para definir criterios de Matriz EFE

Factores externos clave		Giancarlo Alcalá	Jorge Aquiye	Gabriela Benavides	Luis Cáceres	Adalberto Castro	Suma	Promedio ponderado
Oportunidades								
1	La demanda ha tenido una recuperación importante a nivel global, en el caso de los analgésicos se proyecta un crecimiento del 6.6%.	3	3	3	4	4	17	0,16
2	Los principales mercados donde opera la empresa (Estados Unidos y Francia) han tenido una recuperación importante en el último año.	2	1	2	2	3	10	0,09
3	Reducción del precio de las maquinarias debido a las innovaciones de fabricantes de Corea.	3	3	3	3	3	15	0,14
4	En el mercado más grande (Estados Unidos) se proponen leyes que pueden favorecer el incremento del consumo.	2	3	2	2	3	12	0,11
5	El <i>e-commerce</i> se ha incrementado por la pandemia.	2	3	2	2	3	12	0,11
Amenazas								
1	El mercado se mueve fácilmente ante variaciones significativas del precio	2	1	2	2	1	8	0,07
2	Incremento de los costos de mano de obra y materia prima.	3	4	4	3	3	17	0,16
3	El precio de la construcción de edificaciones se ha incrementado.	2	1	2	2	1	8	0,07
4	Inestabilidad económica por los factores pandémicos y guerra.	2	2	2	3	1	10	0,09
Total							1,00	

Nota: Adaptado de David, 2013.

Anexo 2. Reporte Ronda 12. Eficiencia productiva

Informe de producción	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9
Finlandia									
Capacidad de los edificios, miles de unidades	488	355	119	388	127	332	282	279	407
Capacidad de los edificios próximo año, miles de unidades	488	355	119	388	127	332	282	279	407
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	341	243	7,44	350	101	335	270	47,16	320
Capacidad de producción, miles de unidades	341	243	7,44	350	101	332	270	47,16	320
Turnos	3	2,99	3	2,27	3	2,45	2,00	3	1,31
Total sueldos de producción, miles EUR	8.528	5.510	190	5.252	2.323	5.701	3.300	1.274	2.282
Rubbana									
Personas en producción	51,85	29,21	1,03	35,63	26,84	31,58	31,89	0	13,19
Volumen de producción, miles de unidades	190	118	3,72	140	101	124	120	0	50
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3,66	4,04	3,60	3,93	3,75	3,93	3,76	0	3,79
Cuota de los salarios, miles EUR	4.488	2.525	89,41	2.620	2.323	2.444	2.112	0	754
AndyOx									
Personas en producción	46,66	34,54	1,16	35,79	0	42,07	17,94	14,72	26,71
Volumen de producción, miles de unidades	152	124	3,72	125	0	147	60	47,16	90
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3,25	3,59	3,20	3,49	0	3,50	3,34	3,20	3,37
Cuota de los salarios, miles EUR	4.040	2.985	101	2.632	0	3.256	1.188	1.274	1.528
EE.UU.									
Capacidad de los edificios, miles de unidades	390	354	98,09	427	125	302	262	158	339
Capacidad de los edificios próximo año, miles de unidades	390	354	98,09	427	125	302	262	158	339
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades	237	290	4,59	402	99,96	303	275	6,85	241
Capacidad de producción, miles de unidades	237	290	4,59	402	99,96	302	262	6,85	241
Turnos	3	2,99	3	2,03	3	2,55	3	3	2,99
Total sueldos de producción, miles EUR	6.103	6.759	117	5.093	2.401	5.710	6.398	241	6.030
Rubbana									
Personas en producción	27,36	35,52	0,67	32,27	26,65	30,66	45,71	1,06	31,82
Volumen de producción, miles de unidades	101	144	2,47	127	99,96	120	174	2,88	120
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3,71	4,05	3,71	3,94	3,75	3,92	3,82	2,71	3,77
Cuota de los salarios, miles EUR	2.465	3.197	59,98	2.250	2.401	2.532	4.119	95,67	2.862
AndyOx									
Personas en producción	40,37	39,59	0,64	40,77	0	38,49	25,30	1,62	35,22
Volumen de producción, miles de unidades	135	145	2,13	145	0	136	87,25	3,96	120
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3,35	3,66	3,35	3,56	0	3,55	3,45	2,45	3,41
Cuota de los salarios, miles EUR	3.638	3.562	57,23	2.843	0	3.179	2.279	146	3.168

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 3. Matriz de votación para definir criterios de Matriz EFI de Pillsens

Factores internos clave		Giancarlo Alcalá	Jorge Aquije	Gabriela Benavides	Luis Cáceres	Adalberto Castro	Suma	Promedio ponderado
Fortalezas								
1	A lo largo de las 12 rondas fue la empresa con mayor eficiencia operativa (miles de unidades/persona).	3	3	3	3	3	15	0,13
2	Es la empresa con mayor cuota de mercado al finalizar las rondas y ganancias acumuladas.	3	3	3	4	4	17	0,15
3	Política de precios acorde con la realidad y criterios de compra del mercado.	2	1	2	2	3	10	0,09
4	La compañía cuenta con liquidez lo que le ha permitido cumplir con sus obligaciones con terceros.	2	2	2	2	1	9	0,08
Debilidades								
1	No se obtuvo obtener la mayor cuota del mercado de Finlandia a pesar de ser un mercado maduro.	5	5	5	5	5	25	0,22
2	No se encuentra la estrategia más precisa para mejorar el ROCE y ROE.	4	3	3	3	3	16	0,14
3	No se mantuvo la cuota de mercado cuando se subió el precio de los productos.	4	4	5	4	3	20	0,18
Total							1,00	

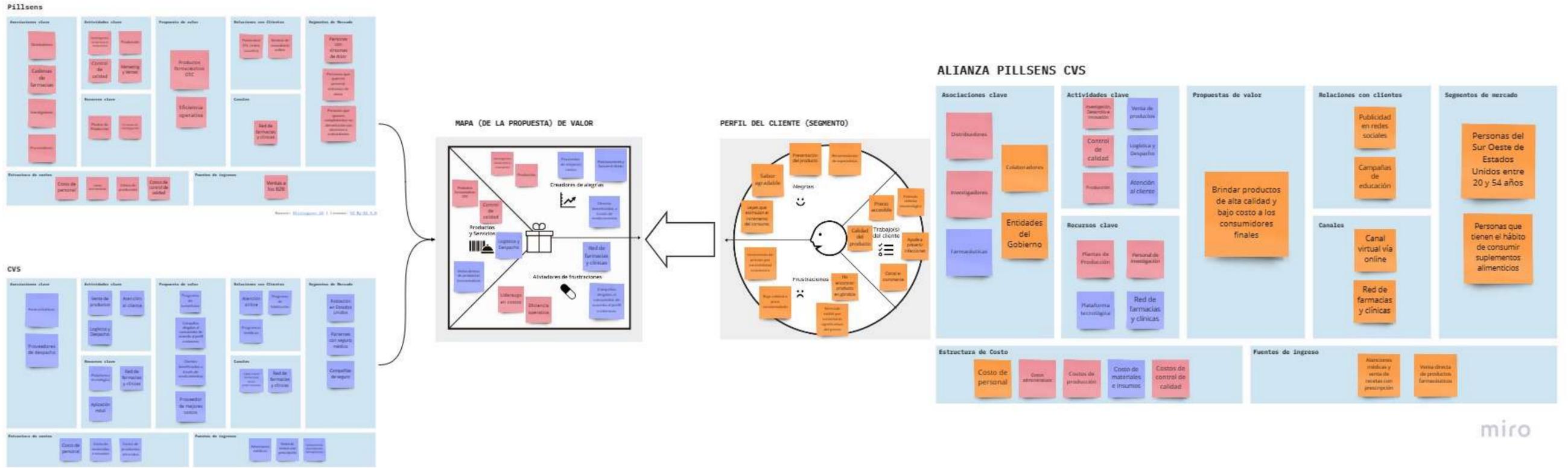
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Matriz de votación para definir criterios de matriz EFI de CVS

Factores internos clave		Giancarlo Alcalá	Jorge Aquije	Gabriela Benavides	Luis Cáceres	Adalberto Castro	Suma	Promedio ponderado	Ponderación Ajustada
Fortalezas									
1	Respaldo financiero del grupo económico.	4	5	4	4	5	22	0.18	0.11
2	Es la compañía farmacéutica con mayor capilaridad.	5	5	5	5	5	25	0.20	0.13
3	Capacidad de venta cruzada con otras unidades de negocio del grupo.	4	3	4	3	3	17	0.14	0.08
4	Productos de alta calidad y bajo costo.	5	5	4	4	4	22	0.18	0.11
5	Foco en tecnología e innovación hacia la salud de sus clientes.	4	5	5	5	4	23	0.18	0.11
Debilidades									
1	Incremento de cuentas por cobrar.	3	3	3	3	3	15	0.15	0.09
2	El modelo de negocio es fácil de imitar.	4	5	4	5	4	22	0.22	0.13
3	Alta tasa de deserción de la fuerza laboral.	3	3	4	4	3	17	0.17	0.10
4	Alto ratio de días de inventario.	5	4	5	5	4	23	0.23	0.14
Total							1.64	1.00	

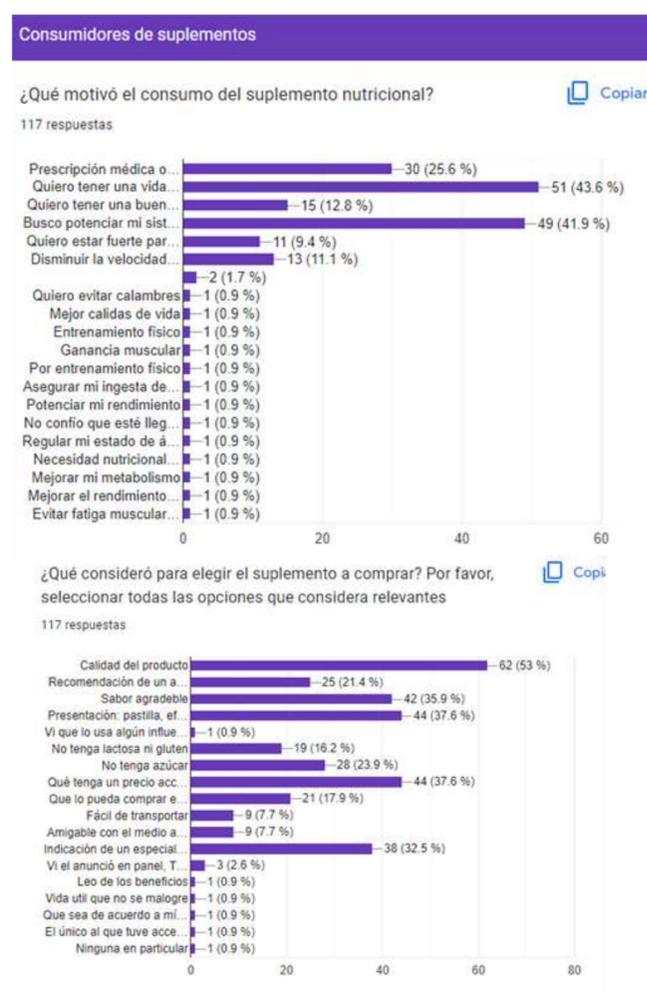
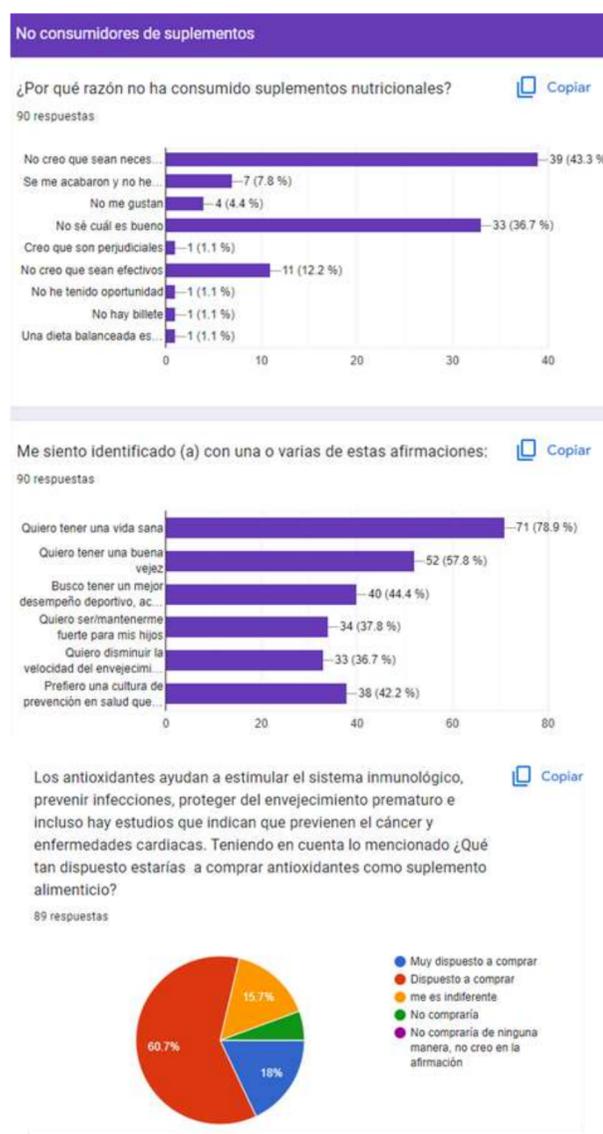
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 5. Lienzo de la propuesta de valor



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Resultados de la Encuesta “Suplemento Nutricional”



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 7. Elasticidad precio de la demanda

AndyOX, US, Mercado								
Ronda	P: Precio promedio ponderado (por unidad)	Q: Cantidad demanda (miles de unidades)	QN	QI	PN	PI	Fórmula	
2011	262	727						
2012	259	793	793	727	259	262	-6,858	Inelástico
2013	253	812	812	793	253	259	-1,052	Inelástico
2014	252	934	934	812	252	253	-83,593	Inelástico
2015	252	1.034	1.034	934	252	252	-52,428	Inelástico
2016	249	947	947	1.034	249	252	8,200	Elástico
2017	240	1.064	1.064	947	240	249	-3,572	Inelástico
2018	234	978	978	1.064	234	240	3,150	Elástico
2019	232	900	900	978	232	234	9,909	Elástico
2020	229	882	882	900	229	232	1,335	Elástico
2021	219	872	872	882	219	229	0,259	Inelástico
2022	218	856	856	872	218	219	6,092	Elástico

Nota: Adaptado de Parkin y Loria, 2015; Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), s.f.

Anexo 8. Estimación de demanda de la alianza

	2023	2024	2025	2026	2027
Tamaño de mercado (unidades)	3,589,974	3,769,472	3,995,641	4,275,335	4,612,300
Proyección del incremento anual de mercado (%)	0	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%
Cantidad demanda (miles de unidades)	3,590	3,769	3,996	4,275	4,617
Proyección de estimación de ventas de nuevos mercados					
Ventas adicionales mercado (miles de unidades)		232	247	263	280
Porcentaje de participación del nuevo mercado (%)		50%	50%	50%	50%
A: Ventas adicionales ActiveLife (miles de unidades)		90	113	140	171
Proyección estimación de ventas por crecimiento en mercado actual					
Crecimiento adicional (%)	1%	1%	1%	1%	1%
B: Ventas adicionales (miles de unidades)	36	36	35	35	34
Participación inicial (%)	18%				
C: Ventas inicial (año anterior) (miles de unidades)	646	682.09	833.68	992.41	1158.78
D: Ventas adicional (miles de unidades) (A+B)	36	125	148	175	205
Determinación de Ingreso de ventas					
Q: Ventas ActiveLive (miles de unidades) (C+D)	682.09	807.39	955.65	1130.34	1335.83
Participación de mercado	19%	21%	24%	26%	29%
Inflación*	2.9%	2.3%	2.0%	2.0%	2.0%
P: Precio de venta (US\$/unitario)	221	226	231	235	240
Ingreso de ventas (miles US\$) (P*Q)	150,903.28	182,730.14	220,612.73	266,156.55	320,835.55

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Proyección del estado de resultados de la alianza

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	150,903	182,730	220,613	266,157	320,836
Q	682	807	956	1,130	1,336
PV	221	226	231	235	240
Costo ventas	-62,748	-75,983	-91,735	-110,673	-133,409
UTILIDAD BRUTA	88,155	106,748	128,878	155,484	187,426
Gasto de Operaciones	-13,581	-16,446	-17,649	-21,293	-25,667
Gastos de Recursos Humanos	-7,545	-9,137	-8,825	-10,646	-9,625
Gastos de Responsabilidad Social Empresarial	-3,018	-3,655	-2,206	-2,662	-3,208
Gastos de Marketing	-7,545	-9,137	-8,825	-10,646	-12,833
Depreciación	-21,979	-26,615	-32,133	-38,766	-46,731
UTILIDAD OPERATIVA	34,486	41,759	59,241	71,471	89,362
Gastos financieros	-6,912	-5,630	-4,301	-2,920	-1,487
UTILIDAD ANTES DE IR	27,574	36,129	54,940	68,551	87,875
Impuesto a la Renta	-6,894	-9,032	-13,735	-17,138	-21,969
UTILIDAD NETA	20,681	27,097	41,205	51,413	65,906
	14%	15%	19%	19%	21%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 10. Proyección de flujo de caja de la alianza, VAN y TIR

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas		150,903	182,730	220,613	266,157	320,836
CV		-62,748	-75,983	-91,735	-110,673	-133,409
Gasto de operaciones		-13,581	-16,446	-17,649	-21,293	-25,667
Gastos de marketing		-7,545	-9,137	-8,825	-10,646	-12,833
Gastos de RRHH		-7,545	-9,137	-8,825	-10,646	-9,625
Gastos de RSE		-3,018	-3,655	-2,206	-2,662	-3,208
Impuesto a la Renta		-6,894	-9,032	-13,735	-17,138	-21,969
FLUJO DE CAJA LIBRE ECONOMICA	-303,137	49,572	59,342	77,639	93,100	114,124
Perpetuidad						1,424,573
FLUJO DE CAJA LIBRE ECONOMICA FINAL	-303,137	49,572	59,342	77,639	93,100	1,538,697
Préstamo	181,882					
Amortización		-33,715	-34,996	-36,326	-37,706	-39,139
Intereses		-6,912	-5,630	-4,301	-2,920	-1,487
FLUJO DE CAJA LIBRE FINANCIERA		8,945	18,716	37,012	52,473	1,498,070
i=tasa de descuento: Max (WACC, COK)		8.01%	8.01%	8.01%	8.01%	8.01%
Factor de Descuento		0.93	0.86	0.79	0.73	0.68
Ev	-121,255	8,282	16,042	29,372	38,553	1,019,038

	Pillsens	Alianza
Valorización de la empresa (USD M)	796,756	1,111,288
Cantidad de acciones al 31/12/2021	20,000.00	20,000.00
Precio a pagar por acción (USD MM)	39.84	55.56
EPS (UN / # acciones)	2.53	5.71
PER	15.72	9.74

RESUMEN	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO	-303,137	49,572	59,342	77,639	93,100	1,538,697
FC FINANCIERO	-121,255	8,282	16,042	29,372	38,553	1,019,038
VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA	-121,255	7,894	14,575	25,435	31,822	801,704

VP = 881,429
Max (COK y Kd)
Ks = COK o kd = 8.01%

INDICADORES	TIR	VAN
FC ECONÓMICO	50.04%	970,312.96
FC FINANCIERO	60.12%	644,983.51

Nota: Elaboración propia, 2023

Anexo 11. Proyección del estado de resultados y flujo de caja de Pillsens

Tabla A

Proyección del estado de resultados de Pillsens

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	153,797	152,913	152,488	152,785	154,069
CV	-63,952	-63,584	-63,407	-63,531	-64,065
UTILIDAD BRUTA	89,846	89,329	89,081	89,254	90,004
Costos de marketing y ventas	-7,253	-7,211	-7,191	-7,205	-7,266
Costos fijos	-23,199	-23,065	-23,001	-23,046	-23,240
Depreciación	-22,401	-22,272	-22,210	-22,254	-22,441
UTILIDAD OPERATIVA	36,993	36,780	36,678	36,749	37,058
Gastos financieros	-1,827	-1,816	-1,811	-1,815	-1,830
UTILIDAD ANTES DE IR	35,166	34,964	34,866	34,934	35,228
Impuesto a la Renta	-8,791	-8,741	-8,717	-8,734	-8,807
UTILIDAD NETA	26,374	26,223	26,150	26,201	26,421
	17%	17%	17%	17%	17%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B

Proyección del flujo de caja de Pillsens

FLUJO DE CAJA	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso por ventas	153,797	152,913	152,488	152,785	154,069
Costo variable	-63,952	-63,584	-63,407	-63,531	-64,065
Costos de marketing y ventas	-7,253	-7,211	-7,191	-7,205	-7,266
Costos fijos	-23,199	-23,065	-23,001	-23,046	-23,240
Impuesto a la Renta	-8,791	-8,741	-8,717	-8,734	-8,807
FLUJO DE CAJA LIBRE	50,602	50,311	50,171	50,269	50,692
Perpetuidad					797,940
FLUJO DE CAJA LIBRE FINAL	50,602	50,311	50,171	50,269	848,631
i=tasa de descuento: Max(WACC, COK)	6.35%	6.35%	6.35%	6.35%	6.35%
Factor de descuento	0.94	0.88	0.83	0.78	0.73
Ev	47,580	44,480	41,707	39,292	623,697

Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. José G. Alcalá Marcos

Nació en Lima, Perú. Licenciado en Ingeniería Informática, con estudios en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en área de tecnología. Actualmente se desempeña como Líder Técnico en Novatronic

Sr. Jorge Aquije Quijandría

Nació en Ica, Perú. Ingeniero de Sistema, con estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en área de auditoría y gestión de riesgos. Actualmente se desempeña como Gerente de Consultoría en PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L.

Sr. Gabriela A. Benavides Bonilla

Nació en Lima, Bachiller en Administración de Servicios, con estudios en la Universidad de Piura. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en áreas comerciales. Actualmente se desempeña como Jefe de Ventas en Centenario.

Sr. Luis Renan Cáceres Miranda

Nació en Puno, Perú. Ingeniero Industrial, con estudios en la Universidad de Lima. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en áreas de cadena de suministro. Actualmente se desempeña como Administrador de Contrato en Marcobre

Sr. Adalberto Castro Hernández

Nació en Matanzas, Cuba. Ingeniero Industrial, con estudios en la Universidad de Matanzas. Cuenta con más de 3 años de experiencia laborando en Clínica Avendaño. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones