



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO PILLSENS 2022-2026”

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

Presentado por:

Omar Elias Aguilar Quiroz

Elmer Emerson Condor Galvez

Carlos Alberto Lobos Garcia

Danet Molina Aucahuasi

Cesar Guillermo Rios Chavarria

Asesora: Paula Ponce de León Lovaton

[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)

Lima, diciembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA TURNITIN



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

A través del presente, **PAULA PONCE DE LEÓN LOVATON**, deja constancia que el trabajo de investigación TITULADO "*PLAN ESTRATÉGICO PILLSENS 2022-2026*", presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	<u>Aguilar Quiroz Omar Elias</u>
2	<u>Condor Galvez Elmer Emerson</u>
3	<u>Lobos García Carlos Alberto</u>
4	<u>Molina Aucahuasi Danet</u>
5	<u>Rios Chavarria César Guillermo</u>

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del 8 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD



Fecha: 8 de noviembre de 2022

Firma del asesor

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, por darnos la oportunidad de pertenecer a una de las maestrías más prestigiosas para beneficio de nuestra formación profesional y, principalmente, a nuestras familias, por su apoyo incondicional en todas las etapas de nuestras vidas y por enseñarnos el valor de la responsabilidad, el compromiso y el esfuerzo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar el plan estratégico de la empresa Pillsens para el periodo 2022-2026, considerando un posible acuerdo estratégico comercial con CVS Health, la cual permitiría obtener resultados favorables para Pillsens en cuanto a asegurar el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, así como aprovechar las sinergias y los cambios recientes en la industria farmacéutica de analgésicos, los cuales favorecen el crecimiento de los analgésicos no opioides, producto comercializado por Pillsens.

Pillsens se dedica a la fabricación y venta de analgésicos en Estados Unidos y antioxidantes en Estados Unidos, Finlandia y Francia, donde sus productos son del tipo de venta con receta médica y venta libre. La empresa se caracteriza por tener como principios fundamentales: la investigación, innovación y la mejora continua de sus productos y procesos, siguiendo principios éticos; con el objetivo de ser reconocida en el mercado como una empresa con altos estándares de calidad en la industria farmacéutica y lograr una rentabilidad positiva y sostenible en el tiempo, que permita brindar productos de valor al mejor precio disponible en el mercado. Pillsens ha realizado inversiones en los últimos años en capacidad instalada, calidad, servicio al cliente y en publicidad, los cuales han ayudado a mantener ventas y un ROCE positivo. Sin embargo, las ventas de analgésicos decrecieron 12 % en el último año, de \$ 48,747 mil en 2020 a \$ 42,828 mil en 2021 anuales; lo cual llevó a Pillsens a evaluar su estrategia de negocio en el mercado de Estados Unidos y a evaluar un socio estratégico que le ayude a colocar sus productos en más puntos de venta.

CVS Health es actualmente, es una de las empresas líder en soluciones de salud en Estados Unidos, que brinda los siguientes servicios a través de sus diferentes subsidiarias: servicios de farmacia, a través de más de 9,700 tiendas minoristas; servicios de salud y bienestar en sus clínicas llamadas Minute Clinic y Health HUB; planes de salud; atención médica virtual, y prescripción de medicamentos a través de profesionales de la salud que brindan servicios en las cadenas minoristas. Asimismo, tiene convenios con los programas del gobierno norteamericano Medicare y Medicaid. CVS Health no tiene dentro de su portafolio de productos, en Estados Unidos, un producto analgésico no opioide de calidad y bajo precio, por ello está en búsqueda de un proveedor estratégico que le ayude a abastecer la demanda de este tipo de productos para incursionarlo al segmento de consumidores del programa de gobierno Medicare para los siguientes 5 años y a futuro a otros programas como Medicaid, entre otros.

A fin de poder determinar un plan estratégico para Pillsens para el periodo 2022-2026 se ha realizado un análisis de la situación externa de la industria farmacéutica estadounidense a través de herramientas tales como el análisis Pestelg (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global), las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE a fin de entender y evaluar la posición de la empresa en el macroentorno y determinar el grado de atractividad de la industria. Además, se ha realizado un análisis de la situación interna de Pillsens y de CVS Health con el objetivo de entender su modelo de negocio, cadena de valor, estrategias y ventajas competitivas a fin de determinar luego la estrategia, las sinergias y las ventajas competitivas de un posible acuerdo comercial con CVS Health.

Considerando los resultados del análisis y de toda la información obtenida, se diseñó un plan estratégico para Pillsens tomando en cuenta un acuerdo comercial con CVS Health para el periodo 2022-2026, y se comparó financieramente con el modelo de negocio actual, para determinar si un acuerdo comercial estratégico con CVS Health es la alternativa más viable. Se concluye que las estrategias y acciones financieras definidas para el acuerdo comercial de Pillsens con CVS Health, contribuyen a asegurar la venta de analgésicos para los próximos 5 años, a generar valor y a mejorar los ratios financieros y económicos de Pillsens, además de ayudar al crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda esta alternativa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
1. Perfil competitivo de Pillsens	1
1.1. Consideraciones generales	1
1.2. Visión, misión y objetivos de Pillsens	5
1.3. Perfil estratégico de Pillsens	6
1.4. Definición del problema de Pillsens	7
2. Perfil competitivo de CVS Health	8
2.1. Consideraciones generales de CVS Health.....	8
2.2. Visión, misión y objetivos de CVS Health	9
2.3. Perfil estratégico de CVS Health	9
2.4. Definición del problema de CVS Health	10
3. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	11
CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO	12
1. Análisis del macroentorno-Pestelg	12
1.1. Factor político-legal	12
1.2. Factor económico-financiero	14
1.3. Factor sociocultural demográfico	15

1.4. Factor tecnológico.....	16
1.5. Factor ecológico.....	17
1.6. Factor global	17
2. Análisis del microentorno-cinco fuerzas de Porter.....	18
2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	18
2.2. Entrada/amenaza potencial de nuevos competidores.....	19
2.3. Desarrollo potencial/amenaza de productos sustitutos	20
2.4. Poder de negociación de los proveedores	20
2.5. Poder de negociación del cliente.....	20
2.6. Grado de atractividad de la industria	22
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	22
4. Conclusiones	22
CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO.....	24
1. Análisis interno de Pillsens.....	24
1.1. Modelo de negocio.....	24
1.2. Cadena de valor.....	24
1.3. Identificación de la configuración organizacional de Pillsens.....	25
1.4. Análisis VRIO de Pillsens	27
1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	28
1.6. Conclusiones	30
2. Análisis interno de CVS Health.....	30
2.1. Modelo de negocio de CVS Health	30

2.2. Cadena de valor.....	31
2.3. Análisis VRIO de CVS Health	31
2.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	32
2.4.1. Fortalezas CVS Health.....	33
2.4.2. Debilidades CVS Health.....	34
3. Conclusiones.....	34

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ANALGÉSICOS DE ESTADOS UNIDOS..... 35

1. Mercado de productos analgésicos en Estados Unidos.....	35
2. Segmentos	37
3. Comportamiento y preferencias del consumidor de analgésicos.....	37
4. Canales de comercialización.....	38
5. Proyección de la demanda de Pillsens 2022-2026.....	39
5.1. Población total	39
5.2. Mercado potencial.....	39
5.3. Mercado disponible.....	39
5.4. Mercado efectivo	39
5.5. Mercado objetivo	40

CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DEL ACUERDO COMERCIAL DE PILLSENS CON CVS HEALTH..... 41

1. Visión del acuerdo	41
-----------------------------	----

2. Propósito del acuerdo.....	41
2.1. Propósito de Pillsens con el acuerdo.....	41
2.2. Propósito de CVS Health con el acuerdo.....	41
2.3. Información adicional del acuerdo comercial estratégico de Pillsens con CVS Health	41
3. Modelo de negocio de Pillsens para el acuerdo comercial con CVS Health	42
4. Objetivos estratégicos de Pillsens con el acuerdo.....	43
5. Estrategia competitiva y ventaja competitiva de Pillsens con el acuerdo.....	43
5.1. Estrategia competitiva.....	43
5.2. Ventaja competitiva	43
6. Sinergias que generan el acuerdo comercial.....	44
7. Ejes directrices del acuerdo comercial.....	44
8. <i>Balance scorecard</i> de Pillsens con el acuerdo comercial CVS Health.....	44
8.1. Objetivos	44
8.2. Metas para los siguientes 5 años	45
8.3. Indicadores	45
8.4. Acciones.....	45
9. Foda Cruzado	46
10. Conclusión	46

**CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES DEL ACUERDO COMERCIAL
ESTRATÉGICO PILLSENS - CVS HEALTH 47**

1. Plan de marketing y comercial.....	47
1.1. Objetivo del plan de marketing.....	47

1.2. Estrategia de segmentación.....	47
1.3. Estrategia de posicionamiento	47
1.4. Estrategia de producto.....	47
1.5. Estrategia de precio.....	48
1.6. Estrategia de plaza	48
1.7. Estrategia de promoción y comunicación	48
2. Plan de operaciones.....	48
2.1. Objetivo del plan de operaciones.....	48
2.2. Estrategias e iniciativas.....	49
3. Plan de recursos humanos.....	49
3.1. Objetivos del plan de recursos humanos.....	49
3.2. Estrategias e iniciativas.....	50
4. Plan de responsabilidad social	50
5. Plan de finanzas	50
5.1. Objetivos del plan de finanzas	50
5.2. Supuestos generales del plan financiero	51
5.3. Cálculo del WACC	51
5.4. Análisis financiero y conclusiones.....	52
5.4.1. Estados financieros de Pillsens sin acuerdo.....	52
5.4.2. Estados financieros de Pillsens con acuerdo.....	53
5.4.3. Flujo de Caja de Pillsens sin acuerdo	53
5.4.4. Flujo de Caja de Pillsens con acuerdo	53

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores políticos	13
Tabla 2.	Factores económicos-financieros	15
Tabla 3.	Factores culturales demográficos.....	15
Tabla 4.	Factores tecnológicos.....	16
Tabla 5.	Factores ecológicos	17
Tabla 6.	Factores globales.....	18
Tabla 7.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria farmacéutica	20
Tabla 8.	Calificación del grado de atraktividad de la industria.....	22
Tabla 9.	Proyección de ventas de analgésicos en Estados Unidos al 2026.....	36
Tabla 10.	Objetivos estratégicos de Pillsens para los siguientes 5 años	43
Tabla 11.	Ventajas competitivas de Pillsens con el acuerdo CVS Health	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de las ventas netas de Pillsens (\$ millones)	2
Figura 2.	Inversiones en investigación de mercado y control de calidad (\$ millones).....	2
Figura 3.	Evolución del EBITDA de Pillsens (\$ millones)	3
Figura 4.	Utilidad neta y utilidad acumulada de Pillsens (\$ millones).....	4
Figura 5.	ROCE % de Pillsens, retorno del capital empleado de los últimos 5 años	4
Figura 6.	Evolución de los activos netos de Pillsens (\$ millones)	5
Figura 7.	Configuración organizacional de Pillsens.....	25
Figura 8.	Crecimiento de la venta de analgésicos no opioides en Estados Unidos 2018	36
Figura 9.	Mercado de analgésicos en Estados Unidos dividido por rangos de edad 2018.....	37
Figura 10.	Preferencias de marcas de analgésicos en Estados Unidos a 2017 por edades	38
Figura 11.	Estimación de la demanda de analgésicos al 2026.....	40
Figura 12.	<i>Balance scorecard</i> de Pillsens con el acuerdo CVS Health.....	45
Figura 13.	Cálculo del COK y WACC	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	62
Anexo 2. Canvas del modelo de negocio de Pillsens (sin acuerdo).....	63
Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens (sin acuerdo).....	64
Anexo 4. Organigrama de la empresa Pillsens	64
Anexo 5. Análisis VRIO de la empresa Pillsens.....	65
Anexo 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pillsens	65
Anexo 7. Canvas de modelo de negocio de CVS Health.....	66
Anexo 8. Cadena de valor de CVS Health.....	67
Anexo 9. Análisis VRIO de CVS Health.....	68
Anexo 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Health	68
Anexo 11. Principales empresas y marcas de analgésicos en Estados Unidos al cierre del 2021	69
Anexo 12. Canales de comercialización de analgésicos en Estados Unidos al 2021	70
Anexo 13. Modelo de negocio de Pillsens para el acuerdo con CVS Health	71
Anexo 14. Foda Cruzado	71
Anexo 15. Plan de marketing.....	71
Anexo 16. Planes de acción y presupuesto de marketing	72
Anexo 17. Plan de operaciones.....	73
Anexo 18. Presupuesto de operaciones.....	73
Anexo 19. Presupuesto de recursos humanos	74
Anexo 20. Plan y presupuesto de responsabilidad social	74
Anexo 21. Supuestos para el plan financiero de Pillsens con acuerdo CVS Health.....	75
Anexo 22. Estado de resultados de Pillsens sin acuerdo	76
Anexo 23. Estado de resultados de Pillsens con acuerdo	77
Anexo 24. Flujo de Caja de Pillsens con acuerdo y sin acuerdo con CVS Health	78

INTRODUCCIÓN

Se presenta el perfil competitivo de las empresas Pillsens y CVS Health, es decir, su situación financiera actual, su visión, misión, productos, objetivos e historia a fin de entender sus cimientos y las características que las definen como negocio. Se incluirá, también, un análisis del perfil estratégico de cada empresa, considerando las estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2017).

1. Perfil competitivo de Pillsens

Pillsens es una empresa dedicada a la fabricación y venta de medicamentos analgésicos no opioides en Estados Unidos, y de antioxidantes en Estados Unidos, Francia y Finlandia desde 1865, año de su creación. Posee dos plantas de producción, ambas ubicadas en Estados Unidos, en las cuales ha invertido en los últimos años para ampliar su capacidad instalada y atender las exigencias crecientes del mercado. Los principios en los cuales se basa la filosofía de Pillsens son la investigación, desarrollo y mejora continua de sus procesos a fin de brindar al mercado productos de calidad a un precio competitivo.

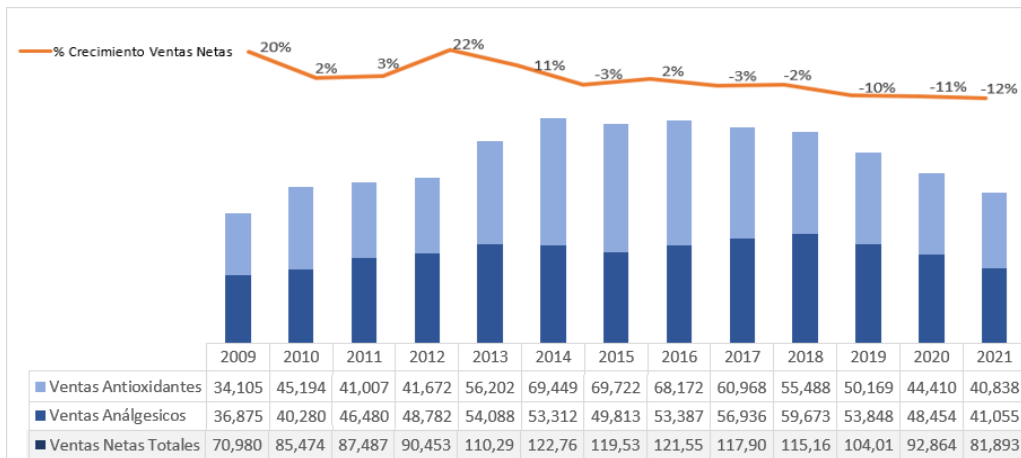
1.1. Consideraciones generales

El contexto y la información financiera de la empresa Pillsens provienen de una serie de simulaciones de 12 rondas (años) llevadas a cabo a través del simulador virtual de negocios Cesim¹ de Harvard, dando como resultado una serie de datos, los cuales se procedieron a considerar en una realidad planteada, siendo los datos de la última ronda considerados como los datos del año 2021. A continuación, se realizará un análisis de la situación financiera de Pillsens a fin de entender su situación luego de 12 rondas (años).

¹ Cesim Global Challenge: Strategy & International Business Simulation de Harvard University

Figura 1.

Evolución de las ventas netas de Pillsens (\$ millones)



Nota. Adaptado de información del simulador virtual Cesim, Harvard 2021

Un indicador financiero que nos permite evaluar la situación actual de Pillsens es el indicador de ventas netas. En los últimos 5 años si bien las ventas han sido positivas, estas han ido decreciendo como consecuencia de la estrategia de precios que adoptó la empresa, la cual fue una estrategia de precios altos tanto para analgésicos como para antioxidantes, debido a las grandes y constantes inversiones en mejora de la calidad e investigación de mercado de sus productos, que son parte de la filosofía de Pillsens.

Figura 2.

Inversiones en investigación de mercado y control de calidad (\$ millones)



Nota. Adaptado de información del simulador virtual Cesim, Harvard 2021

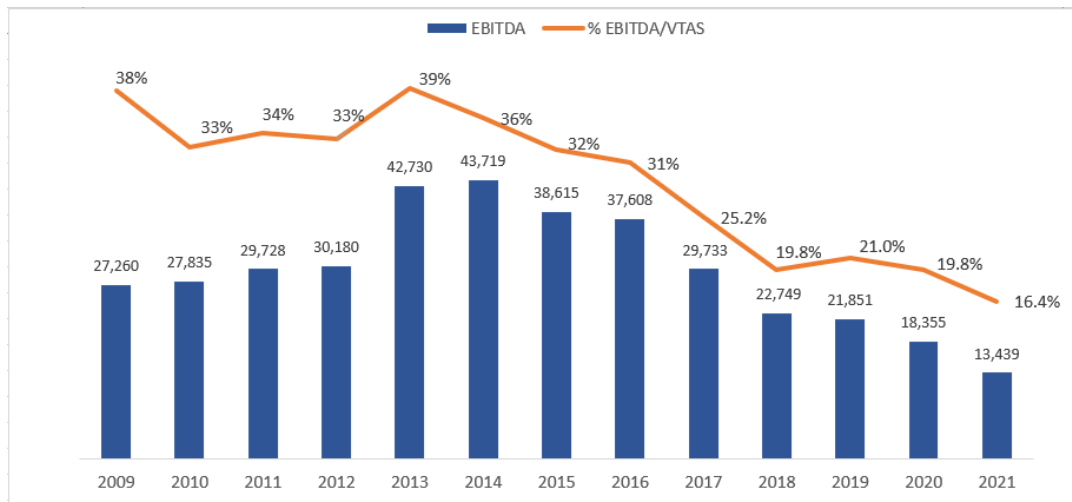
Otra causante del decrecimiento de las ventas de Pillsens fue la competencia agresiva de precios que se generó en los últimos años, donde Pillsens mantuvo la estrategia de precios altos, mientras la competencia siguió una estrategia de precios bajos, lo cual hizo que perdiera participación de

mercado y ventas; este último punto llevó a Pillsens a preguntarse si debía cambiar su estrategia de precios y su mercado objetivo.

Otro indicador financiero que nos permite ver la situación financiera de Pillsens es el EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*), el cual muestra las ganancias de la empresa antes de gastos de intereses, impuestos, depreciación y amortización, y permite apreciar su capacidad para generar excedentes de efectivo. Pillsens ha obtenido un EBITDA positivo en los últimos años, lo que significa que la empresa genera valor a pesar de que sus ventas bajaron por la estrategia de precios adoptada. Es importante mencionar que Pillsens ha realizado grandes inversiones en publicidad y servicio al cliente, lo cual ha impactado la estructura de costos de la empresa, EBITDA y, por tanto, la utilidad neta, la cual se ha mantenido positiva.

Figura 3.

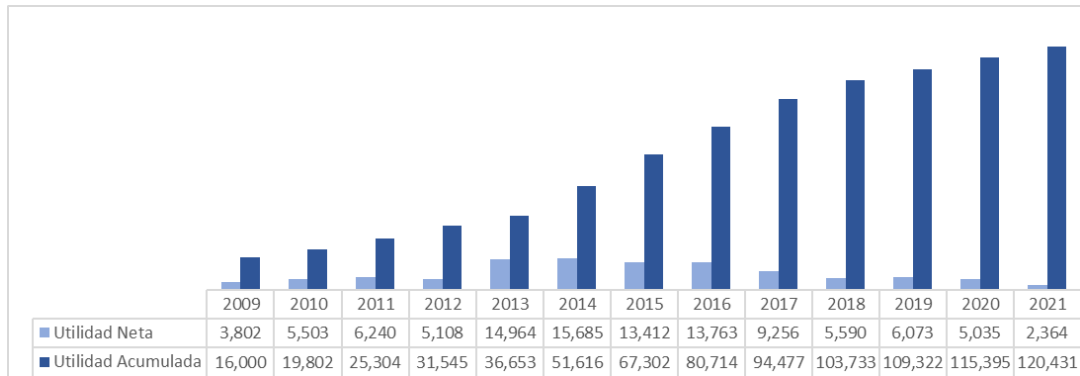
Evolución del EBITDA de Pillsens (\$ millones)



Nota. Adaptado de información del simulador virtual Cesim, Harvard 2021

Figura 4.

Utilidad neta y utilidad acumulada de Pillsens (\$ millones)

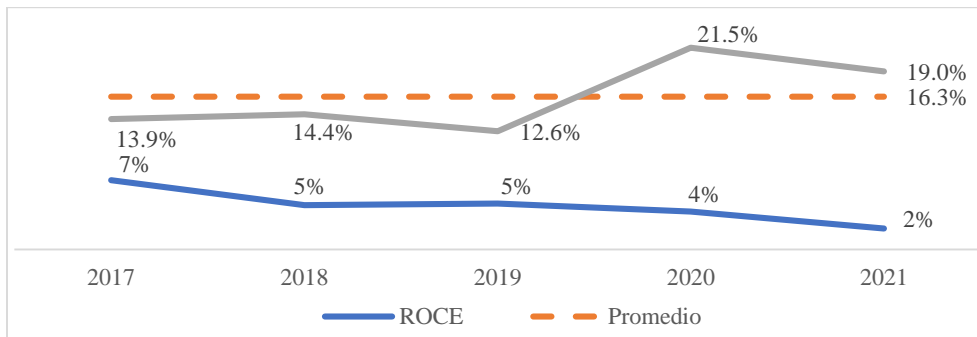


Nota. Adaptado de información del simulador virtual Cesim, Harvard 2021

La caída de las ventas impactó el indicador *return of capital employed* (ROCE) de la empresa; si bien Pillsens mantiene un ROCE positivo, este pasó de 4 % en el 2020 a 2.2 % en el 2021; es decir, la empresa está usando eficientemente su capital, pero debe realizar mejoras. Debido a ello, Pillsens ve una oportunidad en realizar un posible acuerdo comercial con la empresa CVS Health, a fin de asegurar ventas, incrementar el porcentaje de participación en Estados Unidos y ayudar a elevar su ROCE. En los últimos años, el ROE promedio de la industria farmacéutica ha llegado a 16.3 %, siendo uno de los objetivos de la empresa elevarlo a niveles cercanos al promedio de la industria para los siguientes años.

Figura 5.

ROCE % de Pillsens, retorno del capital empleado de los últimos 5 años



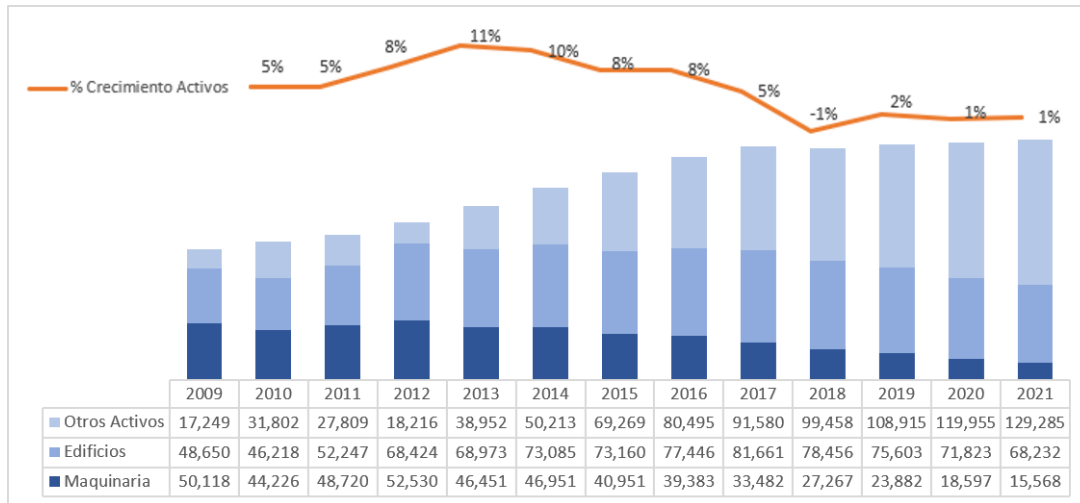
Nota. Adaptado de simulador virtual Cesim, Harvard 2021 con información Euromonitor Internacional 2021

Pillsens es una empresa que también se ha caracterizado por sus inversiones constantes en maquinaria y equipo, así como en eficiencia en costos, debido a la creciente demanda de

medicamentos en el mercado. Pillsens tiene como objetivo seguir realizando este tipo de inversiones para ampliar su capacidad instalada y poder realizar volúmenes de venta cada vez mayores, este último punto debe realizarlo una vez se culmine la propuesta del plan estratégico para el periodo 2022-2026.

Figura 6.

Evolución de los activos netos de Pillsens (\$ millones)



Nota. Adaptado de información del simulador virtual Cesim, Harvard 2021

1.2. Visión, misión y objetivos de Pillsens

- Visión

Ser reconocida como una empresa internacional de referencia en la industria farmacéutica, capaz de atender los requerimientos terapéuticos de los sectores más amplios de la población. Los principios de respeto por las personas, por los trabajadores y los accionistas permiten maximizar su retribución no solo hacia ellos sino también al país y al medio ambiente.

- Misión

Ser una empresa que busca desarrollar y mejorar medicamentos de calidad a través de la constante innovación, gestión eficiente de los recursos y teniendo como base principios éticos y el bienestar de la salud del cliente, desarrollando personal especializado en la industria farmacéutica.

- **Objetivo general**

Ser considerada en el mediano-largo plazo como una empresa líder, rentable y sostenible en la fabricación y distribución de productos farmacéuticos innovadores con altos estándares de calidad en el mercado internacional, soportado por la confianza de nuestros clientes, socios estratégicos y los principios que caracterizan a la empresa, los cuales son:

- **Calidad de productos:** Diseñar productos de alta calidad, con capacidad de evolución y salida rápida al mercado, manteniendo la innovación constante con enfoque en el cliente.
- **Innovación en I&D:** Revisar y mejorar constantemente las fórmulas de los productos actuales, además de explorar y diseñar nuevos productos para el cuidado de la salud.
- **Eficiencia en operación:** Explorar e implementar nuevas e innovadoras soluciones digitales disponibles en el mercado a fin de mejorar procesos internos y generar eficiencias operativas.
- **Empatía con el cliente:** Atender las necesidades de salud de los clientes, ofreciéndoles productos de calidad que cubran sus necesidades principales y evitándoles la menor cantidad de efectos secundarios, a fin de proteger su salud integral.
- **Formación de especialistas:** Reclutar, formar y promocionar a los mejores talentos, en el ámbito de una cultura basada en principios éticos.

1.3. Perfil estratégico de Pillsens

Pillsens tiene una estrategia genérica denominada “liderazgo en costos-mejor valor” para la venta de productos analgésicos y antioxidantes, porque su objetivo es brindar a sus clientes un producto de calidad al mejor valor-precio disponible en el mercado. El atributo de mejor valor es la calidad del producto, la cual se ve evidenciada no solo por su efectividad en el tratamiento del dolor, sino también en la disminución de los efectos secundarios en sus consumidores, la cual es difícil de imitar por sus competidores en el mercado de Estados Unidos, ya que Pillsens tiene como filosofía invertir continuamente en investigación y desarrollo, y en eficiencia en costos. En los últimos años, la administración de Pillsens continuó con las inversiones para mejorar la calidad del producto y realizó altos gastos en publicidad y servicio al cliente, pero no realizó inversiones suficientes en eficiencia de costos, lo cual afectó el precio del producto y las ventas de Pillsens. En el 2021, la administración ha tomado decisiones para retomar las inversiones en eficiencia en costos, sin

descuidar la calidad, con el fin de mejorar los indicadores de la empresa y retomar la estrategia liderazgo en costos-mejor valor a fin de seguir la visión de la empresa, de cuidar la salud de la población brindando al mercado al mejor valor-precio disponible. Lo anterior es uno de los motivos por los cuales CVS Health ha decidido iniciar acuerdos comerciales con Pillsens.

1.4. Definición del problema de Pillsens

Del análisis realizado a la empresa Pillsens se han identificado los siguientes problemas:

- Falta de equilibrio de inversiones en publicidad, calidad y servicios al cliente

Durante los últimos 6 años, la administración no ha podido encontrar un equilibrio de factores: publicidad, calidad y servicio al cliente; que permitan tener una rentabilidad creciente y sostenible. Pillsens ha invertido en cuatro factores principales: en calidad invirtió \$ 77.8 millones, \$ 72.6 millones en publicidad, \$ 23.1 millones en servicio al cliente y \$ 25.3 millones en eficiencia en costos, sin encontrar un equilibrio de inversión adecuado considerando estos factores, que ayude a la empresa a mantenerse sostenible en el tiempo, ya que perdió participación de mercado en Estados Unidos; según la simulación, inició con una participación de mercado promedio de 17 % y luego bajó en el último año a 9 %.

- Falta de acuerdos estratégicos

Pillsens no cuenta con acuerdos estratégicos con redes de distribución/*retailers* que ayuden a colocar los productos en otros puntos de venta y, por tanto, tener más llegada al cliente final.

- Costos elevados en publicidad y marketing

Costos que han elevado los costos de operativos y por ende han impactado al EBITDA y a la utilidad neta de Pillsens.

- Falta de inversiones en eficiencia de costos

La administración no ha realizado inversiones suficientes en eficiencia de costos, lo cual va en contra de la filosofía de Pillsens para dar al cliente productos de valor al mejor precio disponible en el mercado.

- Caída de la participación de mercado

El decrecimiento en la participación de mercado de analgésicos, debido a una subida drástica de precios como parte de la estrategia. Pillsens realizó inversiones altas en calidad e investigación y desarrollo que repercutieron en una subida del precio, la cual trajo luego efectos negativos en la demanda. A pesar de ello, la empresa mantuvo un indicador ROCE positivo de 2 % en el 2021, lo que significa que el factor calidad sigue siendo clave como atributo diferenciador.

Para que la empresa conserve una posición de mercado con foco en su visión y misión, se espera responder a las siguientes interrogantes principales, para la elaboración del nuevo plan estratégico de Pillsens 2022-2026:

- ¿Pillsens debe mantener la estrategia liderazgo en costos-mejor valor?
- ¿Pillsens debe mantener inversiones en publicidad y marketing en Estados Unidos considerando el acuerdo comercial con CVS Health?
- ¿Pillsens debe mantener inversiones en servicio al cliente en Estados Unidos?
- ¿Se debe invertir aún más en eficiencia e innovación?

2. Perfil competitivo de CVS Health

CVS Health Corporation es una empresa que brinda servicios de salud en los Estados Unidos, la cual ofrece servicios de farmacia, seguros médicos, atención médica en sus centros de salud MinuteClinic, consultas en línea, así como la venta de medicamentos a través de su red de farmacias físicas y tienda virtual. Según la información de su página web², CVS Health al 31 de diciembre de 2019, CVS Health cuenta con 9,700 establecimientos de venta de medicamentos minoristas y 1,200 establecimientos MinuteClinic.

2.1. Consideraciones generales de CVS Health

La empresa se conocía anteriormente como CVS Caremark Corporation y cambió su nombre a CVS Health Corporation en septiembre de 2014. CVS Health Corporation se fundó en 1963 y tiene su sede en Woonsocket, Rhode Island. El segmento minorista/LTC de la compañía vende medicamentos recetados y de venta libre, productos de salud y belleza para el consumidor y productos para el cuidado personal. Además, cuenta con convenios con compañías de seguros,

² La página web es cvshealth.com, donde se recopiló información de la empresa al mes de diciembre 2021.

sindicatos, grupos de empleados del gobierno, planes de salud, planes de medicamentos recetados, planes de atención administrada de Medicaid y Medicare, y planes ofrecidos en seguros de salud públicos e intercambios de seguros de salud privados. En 1996 se convirtió en una empresa independiente que cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York como CVS.

CVS Health le permite a las personas, empresas y comunidades tener distintos canales de atención en salud, más asequibles y efectivos. Este modelo integrado único aumenta el acceso a un cuidado de calidad, produce mejores resultados en la salud y reduce los costos generales del cuidado de la salud. La empresa pasó a llamarse CVS Health en 2014, tras su decisión de eliminar los productos de tabaco de los estantes de las tiendas CVS Pharmacy.

2.2. Visión, misión y objetivos de CVS Health

La visión, misión y objetivos de CVS Health se describen a continuación:

- Visión

Crear conexiones humanas inigualables para transformar la experiencia del cuidado de la salud.

- Misión

Asumir muchas de las necesidades de atención médica más frecuentes y apremiantes del país al comprender y actuar en función de lo que los consumidores quieren y necesitan: atención personalizada y centrada en las personas que los trate como seres humanos, no como números.

- Objetivo general

Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud, a través de sus planes de salud, servicios de salud y farmacias comunitarias, en ese sentido ser pioneros en un nuevo enfoque audaz para la salud total, haciendo que la atención sea de calidad, más asequible, accesible, simple y sin problemas, no solo para ayudar a las personas a recuperarse, sino también para que se mantengan bien en cuerpo, mente y espíritu a través de sus valores institucionales como colaboración, innovación, cuidado, integridad y responsabilidad (Comparably, 2021).

2.3. Perfil estratégico de CVS Health

Se ha identificado que CVS Health, a través de su estrategia, busca lograr beneficios de liderazgo en costos y así ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas. CVS Health busca garantizar que los costos totales

a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores y para ello está en búsqueda de modernizar toda la cadena de valor y eso involucra asegurar nuevos proveedores con productos valiosos (raros, difíciles de imitar y no fácilmente sustituible), ya que actualmente los productos de los vendedores rivales son idénticos y hay pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.

La estrategia genérica de CVS Health es “liderazgo en costo-bajo costo”, ya que CVS Health tiene como propósito ofrecer a sus clientes productos para el cuidado de la salud al precio más bajo disponible en el mercado.

2.4. Definición del problema de CVS Health

Se ha realizado un análisis de los problemas actuales de CVS Health en el mercado de Estados Unidos considerando información disponible pública y se ha encontrado lo siguiente:

- Pérdida de participación de mercado de analgésicos

CVS Health ha perdido participación de mercado en venta de productos analgésicos de su marca en el 2021, debido a las regulaciones del Estado con respecto al control de uso de medicamentos opioides y, además, su competidor, el producto Tylenol, ha ingresado al mercado con nuevas presentaciones de productos analgésicos, lo cual se ha visto reflejado en una disminución de las ventas de CVS Health y en un incremento en las ventas de Tylenol en el 2021 (Passport, 2021).

- Carencia de productos diferenciados en su cartera de productos

Actualmente, CVS Health atiende a todo el mercado con los mismos productos analgésicos a los precios más bajos, teniendo dentro de su cartera de productos pocos productos no opioides a bajo precio y con un diferenciador en la calidad. Según recientes estudios, los pacientes buscan hoy productos diferenciados por su calidad, tendencia creciente en los últimos años (Passport, 2021).

CVS Health desea poner foco en el segmento de analgésicos no opioides, por lo que se encuentra en la búsqueda de un socio estratégico que asegure el abastecimiento de un producto que siga la filosofía de bajos costos de CVS Health, pero que también sea de calidad, ya que este tipo de medicamentos están tomando impulso y preferencia en el mercado.

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

Considerando los problemas que presenta la empresa Pillsens, se propone como solución considerar un acuerdo estratégico comercial con CVS Health para el periodo 2022-2026, la cual permita obtener resultados favorables para Pillsens en cuanto a crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, así como aprovechar las sinergias y los cambios recientes en la industria farmacéutica de analgésicos. La solución propuesta se explicará en los capítulos siguientes, previa evaluación del análisis externo de Pillsens y del análisis interno de Pillsens y CVS Health a fin de entender sus modelos de negocio y poder plasmar las mejores estrategias para la solución propuesta.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO

Con el fin de diseñar un plan estratégico para Pillsens para el periodo 2022-2026, se ha realizado un análisis de la situación externa de la industria farmacéutica estadounidense a través de herramientas tales como el análisis Pestelg (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global), las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE a fin de entender y evaluar la posición de la empresa en el macroentorno y determinar el grado de atractividad de la industria en la que Pillsens se encuentra.

1. Análisis del macroentorno-Pestelg

Se realizó el análisis del macroentorno utilizando la herramienta Pestelg (David, 2017), la cual permite describir las principales tendencias en el ámbito político, económico, legal, social, tecnológico y ambiental, con cierre a diciembre de 2021.

1.1. Factor político-legal

En los últimos años se ha elevado la cantidad de muertes e ingresos hospitalarios por sobredosis de opioides sintéticos en Estados Unidos (Fernández, A., 2021), por lo que el gobierno norteamericano ha generado una serie de acciones para hacer frente a la crisis denominada crisis de los opioides, reconocida en el 2017 por el expresidente Donald Trump, las cuales consisten en incrementar la cantidad de fiscalizaciones y de incautaciones de productos asociados al producto fentanilo y sus derivados, y en reducir a un tercio las recetas (UNODC, 2020). Asimismo, el gobierno norteamericano ha realizado en mayo de 2019 un tratado con China para regular y fiscalizar la venta del producto fentanilo (opioide) a Estados Unidos y también ha impulsado el uso de los productos no-opioides (Felbab-Brown, 2022). Otro factor es que Estados Unidos tiene un sistema de propiedad intelectual que fomenta la investigación y desarrollo mediante patentes, las cuales están comenzando a expirar año tras año. En 1980 se aprobó la Ley Hatch-Waxman, la cual impulsa la aceleración de la aprobación de los medicamentos genéricos que utilizan patentes vencidas, esto ha fomentado el desarrollo de productos genéricos a un menor costo (Engelberg, 2020). Un tercer factor es el impulso del gobierno norteamericano por programas de apoyo en salud a los ciudadanos tales como Medicaid y Medicare, los cuales ayudan a personas ancianas y a personas indigentes o con discapacidad; estos programas promueven el uso de medicamentos genéricos a bajo costo a fin de que puedan ser asequibles en precio para sus miembros (Centers for Medicare & Medicaid Services, s.f.). Un cuarto factor es la inestabilidad política a inicios del

2021, tras la toma del gobierno norteamericano por parte de Joe Biden, quien asumió el poder el 30 de agosto de 2021 con el compromiso de aplicar una estrategia de reconstrucción nacional tratando de revertir el daño hecho por su antecesor Donald Trump, quien llamó a sus seguidores a “detener el robo de las elecciones” y fue una turba de sus seguidores quienes tomaron el Capitolio a la fuerza, demostrando a nivel internacional una crisis política. Sumado a ello, el presidente Joe Biden asumió continuar con los esfuerzos para contrarrestar la pandemia del COVID-19, emitiendo en el 2021 un “Plan Nacional de Preparación para el COVID-19” para restaurar la economía local y la salud nacional (The White House, 2021). Por último, la posible guerra entre Rusia y Ucrania podría traer el encarecimiento y desabastecimiento de la materia prima para la elaboración de medicamentos, lo cual afectaría a toda la industria farmacéutica (Farmaindustria, 2022). Esta posibilidad se acerca a la realidad al ver que los presidentes Putin y Biden no llegaron a un acuerdo por la creciente tensión entre Rusia y Ucrania (Villacorta, 2021).

Tabla 1.

Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Incremento de políticas y acuerdos en relación con la epidemia de opioides	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En mayo 2019 Estados Unidos llegó a un acuerdo con China para prohibir la venta del opioide sintético fentanilo por parte de China hacia Estados Unidos. ▪ Aumento de fiscalizaciones e incautaciones en las fronteras de Estados Unidos de opioides sintéticos como fentanilo y tramadol. ▪ Gobierno de Donald Trump, American Society of Interventional Pain Physicians (Asipp) y otras instituciones promueven la prescripción y uso de medicamentos no opioides. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restricciones sobre la venta de analgésicos opioides ▪ Promoción de la prescripción y uso de productos no opioides 	O
Vencimiento de patentes y desarrollo de genéricos a menor costo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada año vencen patentes que pueden ser utilizadas por otras empresas. La Ley Hatch-Waxman promueve el consumo de medicamentos genéricos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la demanda de medicamentos genéricos ▪ Desarrollo de medicamentos genéricos a bajo costo y aprobación rápida 	O
Promover programas de salud del gobierno de Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados Unidos promueve el uso de analgésicos genéricos en los programas federales que apoya: Medicare y Medicaid. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la demanda de medicamentos genéricos 	A
Inestabilidad política en Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crisis política en Estados Unidos tras la toma del Capitolio y declaración de robo de las elecciones presidenciales. ▪ Preocupación por las regulaciones en salud y en políticas fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución de compra de productos de marca por la incertidumbre, optando por productos genéricos 	A
Crisis sanitaria COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La aparición de nuevas variantes del COVID-19 afectando a toda la población mundial. ▪ Limitaciones temporales dadas para la exportación e importación e insumos médicos. ▪ Cierres de economías y escuelas. ▪ Incremento de consumo de analgésicos. ▪ Gobierno de Biden impulsa Plan Nacional de Preparación para el COVID-19, en 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del consumo de medicamentos genéricos ▪ Disminución de insumos disponibles para medicamentos de marca ▪ Incremento de costos de insumos ▪ Reducción de la utilidad neta 	A

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Posible guerra entre Rusia y Ucrania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución y encarecimiento de la materia prima para la elaboración de medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de costos de la producción y reducción de la demanda de medicamentos de marca 	A

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por David, 2017

1.2. Factor económico-financiero

Estados Unidos es un país industrializado con niveles altos de productividad y uso creciente de tecnologías modernas, por lo que es considerada la mayor economía del mundo por delante de China, según el ranking 2021 del PIB del Banco Mundial (2022). El Producto Interno Bruto (PIB) hace referencia al valor total de mercado de todos los bienes y servicios producidos en un país cada año, por lo que es un buen indicador del crecimiento de la economía de un país. En Estados Unidos, el PIB tuvo una década de crecimiento sostenido, el cual se tornó negativo tras la crisis del COVID-19, pero luego tuvo un crecimiento en 2021 tras la puesta en marcha del plan de rescate de Biden, el cual apoyaba el consumo y al sector privado. El PIB al 31 de diciembre de 2021 fue de 5.97 % y se prevé un decrecimiento ralentizado proyectado al 2026 de hasta 1.7 %, volviendo casi a niveles normales previos a la pandemia del COVID-19 (Fernández, 01 de diciembre de 2021). De la misma manera, la inflación se vio en alza en el 2021 llegando a niveles pico de 4.7 % a finales de año, pero se espera que para fines del 2023 llegue a 2.9 %, según la Junta de la Reserva Federal (FED), que ha anunciado que tiene objetivo bajar la inflación en los siguientes años, ayudado de la subida progresiva de las tasas de interés, la cual se dará a través de la reducción de compra de bonos (Santander Trade Markets, 2022). Asimismo, se espera una ligera disminución del Poder Adquisitivo del consumidor estadounidense de 15.83 % en 2020 a 15 % a finales del 2026 (Fernández, 03 de diciembre de 2021). Sobre el mercado laboral en Estados Unidos, la tasa de desempleo llegó a niveles altos de 8.1 % en 2020; sin embargo, la rápida recuperación económica en el 2021 hizo que la tasa cayera a 5.4 % a finales del 2021, y el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una nueva reducción de la tasa de desempleo de 3.5 % en 2022 y 3 % en el 2023.

Tabla 2**Factores económicos-financieros**

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
PIB	<ul style="list-style-type: none"> Se prevé para el 2026 un decrecimiento del PBI de 5.97 % en 2021 a un proyectado de 1.7 % al 2026 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye el consumo, afecta el empleo y la inversión para las empresas. 	A
Inflación	<ul style="list-style-type: none"> Al cierre del 31 de diciembre de 2021, Estados Unidos tiene una inflación de 4.7 % y se espera para el 2023 un proyectado de 2.9 % 	<ul style="list-style-type: none"> Caída de los precios de los insumos e incremento de la rentabilidad a largo plazo. A corto plazo se mantendría precios aún altos y una rentabilidad media baja para las empresas. 	O
Poder adquisitivo del consumidor (PPA)	<ul style="list-style-type: none"> En 2020 se tiene un 15.83 % se prevé una ligera disminución al 2026 hasta llegar a 15 % 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución ligera del PPA 	A
Tasa de desempleo	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de desempleo viene decreciendo de 5.4 % a finales del 2021 y se proyecta 3 % para el 2023 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de empleos lento y progresivo a largo plazo, por lo que la recuperación será lenta. 	A

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

1.3. Factor sociocultural demográfico

El mercado de productos analgésicos en Estados Unidos alcanzó ventas de \$ 6 billones en 2021 (Passport, 2021), y tiene una proyección de crecimiento compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés³) al 2026 de 6.1 % a nivel mundial (Research & Markets, 2021). Lo anterior es resultado del crecimiento de la población geriátrica que sufre de diversos malestares tales como dolor en las articulaciones, artritis, osteoporosis, enfermedades cardiovasculares y cáncer; crecimiento de cirugías donde se necesita analgésicos que aminoren el dolor, y el incremento de las nuevas presentaciones de medicamentos analgésicos en forma de geles, cremas, aerosoles y tabletas orales que son amigables para el consumidor. Asimismo, es importante mencionar que, debido a la crisis de los opioides, los consumidores han optado por productos alternativos no opiodes, lo cual indica un cambio en las preferencias de los consumidores de analgésicos (UNODC, 2019).

Tabla 3.**Factores culturales demográficos**

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Crecimiento de la población geriátrica	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la población geriátrica en Estados Unidos, la cual demanda medicamentos analgésicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del consumo de medicamentos analgésicos 	O
Creciente demanda por analgésicos opioides	<ul style="list-style-type: none"> Se proyecta un incremento del consumo de analgésicos opioides promedio de 6.5 % anual hasta el 2024. Los productos opioides son preferidos por el consumidor estadounidense por sus efectos sedantes, potencia aumentada, precios bajos y por la 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del consumo de analgésicos opioides 	A

³ CAGR: Compound Annual Growth Rate

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
	normalización de su consumo en la sociedad (crisis de opioides). <ul style="list-style-type: none"> Fácil acceso a los productos opioides por internet, web oscura y venta callejera. Mercado informal de fármacos. 		
Migración de las preferencias de los consumidores en el uso de analgésicos alternativos	<ul style="list-style-type: none"> En vista de las restricciones impuestas a los analgésicos opioides en Estados Unidos, los consumidores están optando por productos alternativos, no opioides. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la demanda del consumo de analgésicos alternativos del tipo no opioides 	O

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

1.4. Factor tecnológico

Los últimos años se han caracterizado por avances tecnológicos en el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos y también en el uso de nuevas tecnologías de la información para digitalizar y automatizar procesos productivos, a fin de generar eficiencias en costos.

Estados Unidos es uno de los países que, actualmente, está pasando por la cuarta revolución industrial, donde el análisis de datos y la integración de estos en los diversos sistemas de información de la empresa se adecúan a toda la cadena de suministro.

Tabla 4.

Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Innovación y avances para el desarrollo de nuevos productos médicos	<ul style="list-style-type: none"> Avances en estudios de analgésicos por laboratorios para tratar el dolor se encuentran en etapa temprana, por lo que se espera el desarrollo de los estudios en los siguientes años. Inversión en investigación para el tratamiento del dolor en 2021 alcanzó \$ 6.7 billones y para el 2028 se proyecta \$ 12.5 billones. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios en analgésicos aún en etapa inicial Alta inversión en investigación por compañías grandes y corporaciones 	A
Uso de tecnologías de la información en el sector farmacéutico	<ul style="list-style-type: none"> CVS se fusionó con Aetna para crear sólida plataforma tecnológica para el cuidado de la salud del consumidor. Automatización de procesos de negocio tiene una tasa de crecimiento de 7.7 % al 2026 sólido. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la productividad Reducción de costos en procesos de negocio 	O

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Las empresas en Estados Unidos están adoptando lentamente las tecnologías IoT (*Internet of Things*) como información y procesos llevados en la nube tecnológica. Es importante mencionar que, debido a la pandemia del COVID-19, los robots están siendo utilizados cada vez más por las empresas con el fin de reducir costos y reducir tiempos de producción o atención al cliente y colaborador (Mordor Intelligence, 2022). Y, por otro lado, las empresas farmacéuticas están realizando inversiones en estudios para mejorar o producir nuevos analgésicos para tratar el dolor, los cuales aún se encuentran en etapas temprana de investigación, ya que muchos de estos estudios han fallado por los efectos secundarios encontrados (Hijma y Groeneveld, 2021).

1.5. Factor ecológico

Existe una gran preocupación por el cambio climático, ya que la temperatura global de la tierra va en aumento. La temperatura es ahora 1.1° C más elevada que a finales del siglo XIX, siendo las emisiones de carbono (CO₂) la principal causa de este cambio, y Estados Unidos ha sido declarado en el 2021 por la ONU como el segundo país en emisiones de carbono (Naciones Unidas, s.f.). El presidente Joe Biden se comprometió en disminuir a la mitad la cantidad de emisiones de carbono para el 2030 y ratificó su compromiso en la Cumbre Mundial del Clima realizada en abril del 2021 (Arciniegas, 2021). El compromiso asumido por Joe Biden implicaría un cambio en la política ambiental del país y una serie de regulaciones para implementar más controles sobre las empresas privadas, a fin de que puedan llegar a la meta del 2030.

Tabla 5.
Factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Regulaciones sobre la emisión de gases de invernadero	▪ Controles que deben ser implementados por los países a fin de reducir las emisiones CO ₂ y alcanzar una meta anual de reducción de emisiones de CO ₂ .	▪ Aumenta los costos de producción al invertir en eficiencias de procesos.	A

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

1.6. Factor global

En el 2020, los esfuerzos de la industria farmacéutica se han concentrado en combatir la pandemia de COVID-19 y en ajustarse a nuevas formas de vivir y trabajar. Primero, en todo el mundo se han suspendido y retrasado ensayos clínicos, debido a la pandemia del COVID-19. En segundo lugar, se ven signos en la economía mundial de una recesión económica leve a moderada a nivel mundial, la cual puede impactar en pacientes y gobiernos, ya que contarían con menos dinero para gastar en atención médica. Por otro lado, el crecimiento de la biotecnología en los últimos años predice que para el 2026 estos productos adquirirán una participación mayor en el mercado (Sebastián, 2020). Asimismo, es importante mencionar que los pacientes cuentan cada vez con más información y están más comprometidos con la salud. El internet ha convertido a las personas en usuarios que no dependen tanto de citas médicas, sino que buscan cuidar su salud a través de los consejos dados en línea. Finalmente, los avances tecnológicos impulsarán a la industria farmacéutica, como la inteligencia artificial, realidad aumentada, tecnología 3D y otras innovaciones, las cuales se han publicado en los últimos años (Spring Professional, 2022).

Tabla 6.**Factores globales**

Variable	Tendencia	Efecto	O/A
Recesión económica mundial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posible recesión económica mundial de niveles leve a moderado en los siguientes años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del ingreso y aumenta los costos de producción 	A
Avances tecnológicos en la industria farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento progresivo del uso de nanotecnología, inteligencia artificial, realidad aumentada, tecnología 3D y otras por las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de las inversiones en nuevas tecnológicas, investigación y desarrollo 	O

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

2. Análisis del microentorno-cinco fuerzas de Porter

Para continuar con el análisis de la industria farmacéutica, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter (David, 2017), el cual permitirá conocer cómo estaría conformada la naturaleza de la competitividad en la industria y así poder desarrollar estrategias más adelante para el acuerdo comercial con CVS Health.

Se tomará como referencia la información de GSK, McNeil y Bayer Corp, las cuales son las tres principales empresas productoras de medicamentos de analgésicos que representan el 44 % del mercado en Estados Unidos (Passport, 2021). Por el lado de clientes, se considera a las cadenas de farmacias, droguerías y *retail*, las cuales son CVS Health, Walgreens y Cigna, que representan el 54.6 % de este tipo de productos (The 2021 Economic Report, 2021). Por último, se analizan los proveedores que abastecen de insumos a los laboratorios farmacéuticos.

2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Los principales competidores en producción de medicamentos analgésicos de la industria farmacéutica de Estados Unidos son GSK Consumer Healthcare, McNeil Consumer & Specialty Pharmaceuticals⁴ y Bayer Corp. GSK es la empresa que lidera el mercado con 17.6 % de participación, seguida de McNeil con 16.1 % y Bayer Corp con 10.3 % en el mercado norteamericano. Las tres empresas poseen características en común, como flexibilidad en su capacidad de producción, inversión en investigación y desarrollo, participación de mercado a nivel internacional y son empresas que crecen a través de fusiones o adquisiciones, y si bien venden productos farmacéuticos con receta, se caracterizan más por vender productos farmacéuticos sin

⁴ Empresa que pertenece al grupo Johnson & Johnson

receta médica, tratando de conseguir como ventaja competitiva productos confiables en los consumidores.

En relación con su capacidad de crecimiento, estas empresas se caracterizan por realizar alianzas o fusiones para expandir operaciones, adquirir patentes o realizar acuerdos con el gobierno norteamericano. Un ejemplo de lo expuesto anteriormente es GSK Consumer Health, que en noviembre del 2021 realizó una alianza con VIR Biotechnology para obtener un acuerdo con el gobierno norteamericano para adquirir Sotrovimab, medicamento para el tratamiento de sintomatología COVID-19 por aproximadamente \$ 1 billón (GSK Press Release, 2021) y así como este acuerdo, las otras dos empresas también realizan alianzas para abarcar un medicamento o mercado específico a fin de competir entre ellas. Otro ejemplo es la empresa McNeil Consumer Healthcare es la segunda empresa líder en productos para el dolor y tiene como estrategia el desarrollo e investigación de nuevos productos e inversión alta en publicidad y calidad, este último punto se vio incrementado en el último año, debido a que realizaron un *recall* de los productos Tylenol en 2012 (Johnson & Johnson, 2012). Por último, tenemos el ejemplo de Bayer Corp, empresa que en el 2021 ha realizado innovaciones en procesos de plantas agrícolas. (Media.Bayer, 2021).

En conclusión, la rivalidad entre competidores es alta, pero ello se mitiga con el crecimiento del mercado, lo que hace que la atractividad sea neutra.

2.2.Entrada/amenaza potencial de nuevos competidores

Existen barreras a la entrada de nuevos competidores en la industria farmacéutica, ya que las empresas nuevas que deseen participar deben cumplir requisitos como tener una alta productividad y eficiencia en costos, así como realizar una alta inversión en tecnología, investigación y desarrollo en la mejora continua de medicamentos, ya que el mercado evoluciona rápidamente. Asimismo, empresas nuevas de otros rubros distintos al rubro farmacéutico que deseen competir, deberán realizar acuerdos comerciales u operativas con otras empresas que tienen experiencia y especialización en el mercado y, por tanto, depender de ellas. Es importante mencionar, además, que los productos farmacéuticos de estas empresas nuevas deben pasar por la aprobación de la FDA.

2.3. Desarrollo potencial/amenaza de productos sustitutos

Los medicamentos analgésicos son de dos tipos: el primero del tipo opioide y el segundo del tipo no opioide. La preferencia de compra de productos no opioides está incrementando, ya que los clientes prefieren productos que no causen adicción en la población y que no ocasionen efectos negativos para la salud (drugbase.gov, 2021). Por otro lado, es importante considerar que el programa de seguro de salud Medicare del gobierno de Estados Unidos para personas mayores de 65 años y el programa Medicaid del gobierno federal de Estados Unidos que proporciona cobertura de salud gratuita a bajo costo, impulsarán la venta de medicamentos analgésicos genéricos de bajo costo, para que la población con bajos ingresos pueda acceder a estos medicamentos. Otro tipo de sustitutos son los productos naturales o alternativos que también son buscados por la población.

2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en esta industria son los proveedores de insumos para la elaboración de medicamentos del tipo analgésicos, quienes tienen poder de negociación de nivel medio, porque los proveedores negocian el precio conforme a la calidad y también al grado de tecnología innovadora que tienen sus operaciones para hacer que los insumos cumplan estándares altos de calidad. Es importante considerar que, debido a la gran cantidad de empresas competidoras, los proveedores tienen cierto poder de negociación, porque pueden realizar acuerdos con la competencia y dejar de lado a otras empresas que no tengan acuerdos formales a largo plazo o de exclusividad.

2.5. Poder de negociación del cliente

El cliente cuenta con una gran variedad de marcas y productos analgésicos de donde escoger, por lo que el mercado está segmentado. Los clientes tienen, hoy en día, diferentes canales de compra para acceder a medicamentos, como las cadenas de farmacias y las tiendas *online*, siendo las más importantes CVS Health, Walgreens y Walmart. Es importante mencionar, además, que existe mayor fuente de información de productos y regulaciones que obligan a las empresas a mostrar especificaciones de los productos, por lo que el cliente cuenta con más información, lo cual influye en su poder de decisión de compra.

Tabla 7.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria farmacéutica

Peso	Fuerzas	Detalle	Calificación	Valores
0.04	Poder de negociación del cliente	Cliente cuenta con una gran variedad de marcas y productos de donde escoger, por lo que el mercado esta segmentado.	3	0.12
0.05		Cuenta con una variedad de productos sustitutos o similares a escoger considerando precio.	3	0.15
0.05		Cuenta con más canales de compra en internet y físicos.	4	0.2
0.04		Cuenta con información muy específica de los productos, sus componentes y sus efectos, así como de productos sustitutos en internet.	4	0.16
0.04		Existe publicidad abundante y por diversos medios para incentivar el consumo.	4	0.16
0.03	Poder de negociación con los proveedores	La compra de altos volúmenes de materia prima garantiza menores precios.	3	0.09
0.05		Desarrollos de maquinarias más automatizadas que permitan reducir los costos producción y mejorar la calidad de los productos.	5	0.25
0.05		Cantidad de proveedores de productos sustitutos.	2	0.1
0.05		Poder de negociación de proveedores de materia prima en cuanto a precio y calidad.	2	0.1
0.03		Consideración de la empresa para integrarse hacia atrás.	3	0.09
0.06	Amenaza de nuevos competidores	Altas barreras de ingreso a nuevos competidores en la industria farmacéutica en general, que deben tener alta productividad y bajos costes.	2	0.12
0.02		Es una industria muy competitiva, competidores que son de otros rubros distintos a los de analgésicos o antioxidantes pueden incursionar en estos.	2	0.04
0.04		Aprobación de operaciones y de productos de la FDA.	2	0.08
0.05		Experiencia y especialización en la industria farmacéutica.	3	0.15
0.04	Amenaza de productos sustitutos	Aparecen los opiáceos como productos sustitutos a los analgésicos de baja potencia, y crece la demanda de estos sustitutos.	2	0.08
0.03		Industria enfrenta una competencia con productos naturales o de medicina alternativa.	3	0.09
0.05		Precio de los productos sustitutos.	2	0.1
0.05	Rivalidad entre competidores	Tamaño de empresas competidoras.	2	0.1
0.04		Derechos de propiedad intelectual, impide copiar productos en tanto se mantenga vigente la patente.	4	0.16
0.06		Número de empresas competidoras.	2	0.12
0.04		Productos similares en el mercado.	3	0.12
0.05		Inversión en Investigación & Desarrollo.	3	0.15
0.04		Rapidez de respuesta de competidores.	3	0.12
1	Grado de atractividad: media/alta			2.85

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

2.6. Grado de atraktividad de la industria

Se seguirá el modelo de Hax y Majluf (1997), para determinar el nivel de atraktividad, el cual permite identificar las razones que explican la creación de valor de la industria, las oportunidades para incrementar la rentabilidad y las amenazas que enfrentara la venta de medicamentos analgésicos. Según el análisis realizado, el grado de atraktividad de la industria de medicamentos analgésicos es de 2.85, es decir “casi neutra”, debido principalmente al grado de especialización que nuevos competidores deben cumplir: requiere especialización y experiencia, además de una alta inversión monetaria en tecnología, investigación y desarrollo.

Tabla 8.

Calificación del grado de atraktividad de la industria

Grado de atraktividad	Calificación
Muy atraktivita	5
Atraktivita	4
Neutro	3
Poco atraktivita	2
Muy poco atraktivita	1

Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE es un modelo que permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la industria (David, 2017). El modelo ayuda a entender la situación real de Pillsen y cómo responde a las oportunidades y amenazas en la industria farmacéutica.

Se concluye que la matriz EFE (véase Anexo 1) nos muestra un valor de 1.79, lo cual indica que Pillsens está gestionando de algunas estrategias de manera correcta, mientras que otras no están aprovechando las oportunidades que la industria y la tendencia del mercado le da actualmente y no está reduciendo el riesgo de control de ciertas amenazas.

4. Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los factores del macroentorno en Estados Unidos, el panorama de crecimiento de la demanda de productos analgésicos opioides y no opioides para los siguientes años es bueno, debido a que viene un crecimiento en ventas promedio anual de 4 % para analgésicos hasta el 2026. Sumado a ello se da un crecimiento tecnológico en la industria farmacéutica para innovar en productos y mejorar la eficiencia en costos. En relación con la

situación de la industria, el nivel de atractividad es neutro, ya que existe moderada rivalidad entre principales competidores, una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores, moderada presencia de productos sustitutos, poder medio de negociación de los proveedores y poder medio de negociación de clientes. En conclusión, el acuerdo comercial tiene una oportunidad de crecimiento en la categoría de productos analgésicos no opioides, que busca precios competitivos con más beneficios (mayor valor), lo cual haría que algunas amenazas se vuelvan una oportunidad.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se realizará el análisis interno de las empresas Pillsens y CVS Health, en el cual se revisará sus principales actividades (modelo de negocio y cadena de valor) y sus recursos y capacidades (VRIO) a fin de identificar cuáles son sus ventajas competitivas, para luego realizar el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), donde podremos determinar si la posición de cada empresa es favorable. Se incluye el análisis interno de CVS Health, debido a que esta empresa está buscando un aliado estratégico que pueda abastecerle de medicamentos analgésicos a bajo costo y buena calidad, por lo que Pillsens está realizando el análisis para ver si conviene entrar en acuerdo comercial con CVS Health y aprovechar las sinergias.

1. Análisis interno de Pillsens

1.1. Modelo de negocio

Se empleó el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), porque es una herramienta visual y completa que nos permite tener una visión general del negocio. El modelo de negocio de Pillsens consiste en atender las necesidades de salud de la población, ofreciéndoles medicamentos de calidad que actúen sobre la base de lo que los consumidores realmente necesitan, evitándoles la menor cantidad de efectos secundarios, a fin de proteger su salud integral, considerando el mejor valor-precio disponible en el mercado. En el modelo de negocio se ha plasmado las actividades clave, los socios estratégicos, la relación con clientes y el segmento de clientes al cual Pillsens se dirige actualmente, sin considerar el acuerdo comercial con CVS Health (véase Anexo 2).

1.2. Cadena de valor

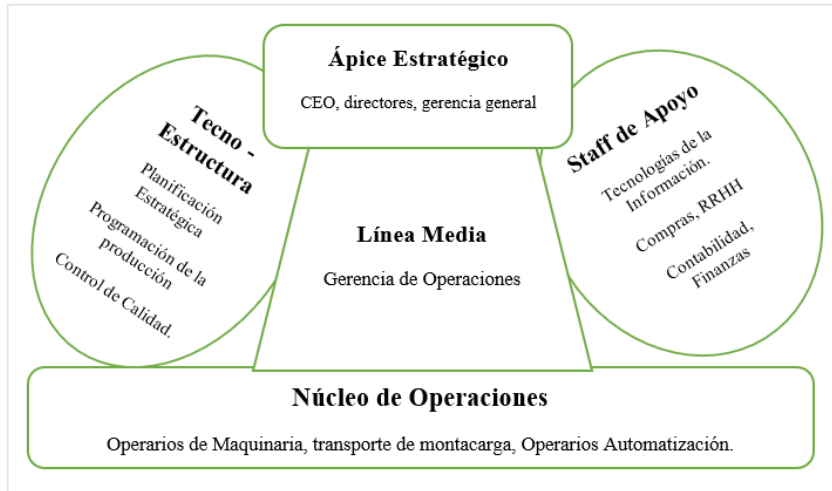
Se empleó el modelo de cadena de valor (Porter, 1985), con la finalidad de determinar todas las actividades principales y de soporte que agregan valor. Las actividades de Pillsens se encuentran separadas en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte (véase Anexo 3).

En la cadena de valor de Pillsens se ve el constante esfuerzo en innovación, a través de su área de Investigación & Desarrollo, la actividad de fabricación, comercialización, logística y postventa como actividades principales para la creación de valor.

1.3. Identificación de la configuración organizacional de Pillsens

Figura 7.

Configuración organizacional de Pillsens



Nota. Adaptado de *La estructuración de las organizaciones*, por Mintzberg, 1984.

La configuración organizacional de Pillsens, según Mintzberg, corresponde a una “organización tipo maquina” que tiene como mecanismo de coordinación la normalización de todos los procesos productivos y su mejora continua, siendo la parte clave de Pillsens la tecnoestructura, ya que es una empresa que debe encontrar y desarrollar eficiencias en especial en los procesos productivos y otros de soporte a la operación.

- **Ápice estratégico:** donde se ubica al CEO, directores y la Gerencia General, responsable de que la organización persiga con la misión e intereses de los socios y accionistas de Pillsens.
- **Tecnoestructura:** integrada por la Gerencia de Producción y Control de Calidad, donde impulsan los cambios que debe tener la organización para que esta opere eficientemente, integrando nuevas prácticas, innovaciones tanto para procedimientos industriales, procedimientos de trabajo como de control de calidad, así como de habilidades, como capacitación en nuevas tecnologías.
- **Línea media:** en la cual la Gerencia de Operaciones mediante sus supervisores dirige, planea, organiza, y controla las actividades productivas y no productivas en Pillsens acorde con los procesos ya normalizados por la tecnoestructura, en búsqueda de eficiencias, calidad y mejora continua.

- *Staff* de apoyo: apoyada por las áreas como Tecnologías de la Información, Compras, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, quienes brindan soporte a las áreas operativas de Pillsens, pero fuera del flujo regular operativo.
- Núcleo de operaciones: integrado por todo el personal que realiza el trabajo de producción, almacenamiento y distribución de la producción de Pillsens, como son los operarios, operadores de montacargas, almacenamiento, etc.

Se han identificado los mecanismos de control para coordinación de trabajo dentro de la estructura de Pillsens:

- Adaptación mutua

En Pillsens este mecanismo se da de forma natural en las interacciones entre áreas en la ejecución de sus procesos formales desarrollándose comunicaciones informales.

- Supervisión directa

La propia estructura jerárquica de Pillsens permite la supervisión de las actividades tanto operativas como de soporte, y mediante este mecanismo se puede validar la correcta ejecución y cumplimiento de normas.

- Normalización de los procesos de trabajo

Dado que existen muchas especificaciones técnicas, en Pillsens muchos trabajos se pueden realizar siguiendo las normas y/o especificaciones, por lo cual se realizan muchas tareas sin consultar a la parte solicitante, pues se sabe lo que espera de los productos o servicios que se desarrollan.

- Normalización de habilidades del trabajador

Para efectos de adopción de nuevas tecnologías y nuevos procesos, Pillsens recurre a la capacitación para que los distintos equipos de la empresa puedan interiorizar y/o desarrollarse dentro de estas nuevas tecnologías o procedimientos y ayudar a otros equipos en la normalización de los nuevos resultados esperados, en especial con las áreas de control de calidad.

- Normalización de resultados del trabajo

La tecnoestructura especifica los rendimientos esperados, el área de control de calidad indica los márgenes de tolerancia, así como la normalización de procesos, proveen de estos ratios, metas, márgenes que las distintas áreas de Pillsens incorporan en la ejecución de sus procesos y validan

con ello el resultado de sus actividades. Al ser una organización maquinal, éstos ratios toman importancia para poder alcanzar los objetivos conjuntos.

En Pillsens se observan los flujos de trabajo de operaciones, los cuales ya se encuentran normalizados y son seguidos por operarios de acuerdo con manuales, instructivos, etc., *staff* de apoyo, a su vez estos flujos sirven también para los flujos de control y toma de decisiones, y poder realizar los ajustes correspondientes y mantener las eficiencias y calidad de la producción, según la normativa de control de calidad y/o metas u objetivos de producción/comercialización que sigue Pillsens. Para información adicional, véase la estructura organizacional en Pillsen en el Anexo 4.

Finalmente, existen flujos de información de *staff* para que ellos puedan dar soporte, así como enviar reportes a otras partes de la organización. Todos estos flujos regulados contribuyen para que exista una oportuna acción dentro de la organización.

1.4. Análisis VRIO de Pillsens

El análisis VRIO⁵ es una herramienta que nos permite identificar las ventajas competitivas de Pillsens considerando la estructura organizacional, el modelo de negocio y la cadena de valor. A finales del 2021, se ha identificado los siguientes recursos y capacidades más valiosos, a través de la herramienta VRIO (véase Anexo 5).

La ventaja competitiva es alguna característica que posee una empresa y que la diferencia de otras de tal forma que la coloca en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Según el análisis VRIO elaborado, se puede observar que Pillsens posee recursos y factores diferenciadores que actualmente le permiten tener una ventaja competitiva sostenible, los cuales se detallan a continuación:

- Fiabilidad de la marca

Pillsens es una empresa con experiencia en el mercado de medicamentos, y se ha ganado un posicionamiento como un fabricante de analgésicos y de antioxidantes de alta calidad, atendiendo a mercados europeos y a Estados Unidos.

⁵ VRIO es el acrónimo de valioso, raro, difícil de imitar y organizado, un método de análisis de la organización (Barney & Hesterly, 2010).

- Cultura de calidad y mejora continua

Este recurso intangible se refleja en los productos de alta calidad que posee Pillsens, que a su vez son evolutivos y de salida rápida al mercado. La alta calidad de los productos se refiere a la menor cantidad de efectos secundarios que poseen. La cultura de calidad y mejora continua es un efecto de los procesos de formación de líderes que posee Pillsens, que se preocupa por captar a los mejores talentos con principios éticos.

- Actividades de investigación y desarrollo

La tecnología involucrada en su producción, las creencias en la investigación médica formal y las fuertes inversiones en el desarrollo de productos generan una mejora en la fórmula de los productos actuales y el diseño de una mayor cantidad de productos. Esto se debe a los principios fundamentales de Pillsens: la investigación, el desarrollo y la mejora continua.

- Personal experimentado

A su vez observamos que Pillsens tiene ventajas competitivas por explotar, dado que posee personal especializado en la industria farmacéutica y personal experimentado en eficiencias propias de la operación como son: planificación, marketing y publicidad. Asimismo, tiene personal capacitado en servicio de atención al cliente.

- Capacidad instalada

Finalmente, encontramos que Pillsens posee una ventaja competitiva igual de valiosa que la competencia y se presenta en un recurso tangible como es la capacidad instalada, en donde la innovación de laboratorios, la construcción de nuevas plantas en Estados Unidos, así como la adquisición de nuevas maquinarias, equipos y sistemas de información van a ser muy importantes para que esa paridad competitiva pase a ser una ventaja temporal y en un futuro una ventaja competitiva sostenible.

1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI ayuda a entender la situación real de Pillsens (véase Anexo 6), comprendiendo sus fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la cadena de valor, y además proporciona una base para identificar relaciones entre estas áreas, de modo que estas puedan ser luego mejoradas y consideradas en los planes estratégicos de Pillsens para los siguientes 5 años.

El resultado de la evaluación de factores internos de Pillsens es 2.5. Si el resultado es menor quiere decir que la marca o el sector auditado es débil internamente, debido a que el resultado es mayor a 2.5 quiere decir que Pillsens es fuerte internamente.

1.5.1. Fortalezas Pillsens

- Inversiones en innovación y desarrollo: en los últimos 5 años ha efectuado gastos de capital de \$ 25.8 millones.
- Buena gestión de la liquidez: liquidez constante en los últimos 5 años de \$ 17 millones en promedio cada año, lo cual le ha permitido seguir financiando proyectos de expansión de planta e innovación, así como amortizar deudas financieras.
- Inversión en calidad de los productos: mantiene una inversión constante control de calidad de analgésicos de \$ 6 millones cada año, en los últimos 5 años, lo cual le ha permitido asegurar la venta de un producto confiable en el mercado, atributo por el cual es conocido en el mercado.
- Inversión constante en servicio al cliente: inversión en capacidad y fortalecimiento de los servicios al cliente los cuales han sido constantes y crecientes en los últimos 5 años. La inversión anual promedio asciende a \$ 3.5 millones.
- Personal con experiencia en marketing/publicidad: Pillsens posee una gran inversión en costos de marketing y ventas, desarrollando la línea de venta en analgésicos y realizando una inversión creciente en los últimos años, que asciende a \$ 16 millones en promedio por año.
- Personal con experiencia en eficiencia de procesos operativos: relacionado con la inversión en control de calidad y en eficiencia operativa realizada, donde ha desarrollado personal con experiencia que puede adaptarse a procesos y situaciones nuevas en el mercado para dar eficiencia a los procesos operativos.

1.5.2. Debilidades Pillsens

- Mejorar la gestión del posicionamiento de la marca: la marca no se encuentra totalmente posicionada en el mercado norteamericano.
- Poca inversión en la producción para abastecer la demanda de analgésicos total de Estados Unidos.

- No cuenta con puntos de venta directo B2C (tiendas) dependencia de otras empresas: actualmente, Pillsens no posee puntos de venta directo en Norteamérica, de modo que depende de los convenios que realice con otros distribuidores.
- No cuenta con convenios con entidades de salud del estado norteamericano.
- Costos elevados en publicidad y marketing: costos que han elevado los costos de operativos y por ende han impactado al EBITDA y a la utilidad neta de Pillsens de los últimos años.
- Poca inversión en mejora de eficiencia en los últimos años, debido a las decisiones tomadas por la administración. Se espera que la administración retome la inversión en eficiencia de costos, para retomar la estrategia de la empresa.

1.6. Conclusiones

En conclusión, Pillsens posee como fortaleza más importante y sostenible en el tiempo, el desarrollo de productos analgésicos innovadores y de calidad, con características únicas que le permiten alcanzar un liderazgo en sus categorías de producto analgésico no opioide. Otra fortaleza importante es la capacidad financiera, la cual le permite invertir en expansión de planta en Estados Unidos y en la compra de insumos para aumentar su producción. A pesar de lo anterior, Pillsens tiene como debilidades la falta de participación de mercado americano, a pesar de haber realizado grandes inversiones en publicidad, no tiene un alcance global en Estados Unidos, como lo son puntos de venta; asimismo, no tiene alianzas o acuerdos con el programa Medicare o Medicaid, o con otras empresas con las cuales pueda apalancarse e impulsar sus ventas.

2. Análisis interno de CVS Health

La información recopilada para este análisis ha sido obtenida de la página web oficial de CVS Health (www.cvshealth.com).

2.1. Modelo de negocio de CVS Health

Utilizaremos el modelo Canvas porque es una herramienta visual y completa que nos permite tener una visión general del negocio de CVS Health, para entenderlo e identificar las posibles sinergias para un posible acuerdo comercial con Pillsens (véase Anexo 7). En este modelo se ha identificado el propósito del negocio, socios estratégicos, procesos y recursos, canales, segmento de mercado e ingresos y costos.

2.2. Cadena de valor

Asimismo, con la finalidad de determinar la posición competitiva de CVS Health y definir las brechas de los factores que generan valor para los clientes, se analizó la cadena de valor de CVS Health propuesta por Michael Porter (1995), quien separa las actividades de la empresa en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte (véase Anexo 8).

De este análisis se puede concluir que la logística externa de la red CVS Health que cuenta con 68,000 farmacias minoristas desplegadas en todos los estados de Estados Unidos para llegar a los usuarios finales, representa la fortaleza más significativa de la empresa. Asimismo, el marketing relacional y servicios personalizados, con programas de fidelización dirigidos al cliente final, sumado a las relaciones públicas y las alianzas estratégicas con los empleadores y entidades del gobierno (como el caso de Medicare y Medicaid) representan un potencial enorme para desplegar los objetivos de crecimiento de CVS. Sin embargo, consideramos que, dentro del proceso de compras, hay una debilidad para la gestión de proveedores con productos de alta calidad, y en particular analgésicos, ya que carecen de proveedores de analgésicos que tengan menores efectos secundarios a los clientes.

2.3. Análisis VRIO de CVS Health

A finales del 2021, se identificó los siguientes recursos y capacidades más valiosos, a través de la herramienta VRIO para CVS Health (véase Anexo 9).

La ventaja competitiva es alguna característica que posee una empresa y que la diferencia de otras de tal forma que la coloca en una posición relativa superior para competir, es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Según el análisis VRIO elaborado, se puede observar que CVS Health posee recursos y capacidades diferenciadores que actualmente le permiten tener una ventaja competitiva sostenible, los cuales se detallan a continuación:

- Reputación de la marca

CVS Health es la corporación estadounidense más grande del mundo, y también la más grande que solo presta servicios a un país, cotiza en la bolsa de valores de New York. CVS Health vende medicamentos recetados y mercadería en general que incluye medicamentos de venta libre, productos de cosméticos, productos de belleza, servicios de acabado de fotografías y películas,

productos de temporada, tarjetas de felicitación y diversos alimentos preparados a través de sus tiendas minoristas y en línea.

- Infraestructura con presencia en todos los estados y canales

Los activos que incluyen son CVS Pharmacy, CVS Caremark, CVS Specialty y la clínica minorista MinuteClinic. Es la corporación estadounidense más grande del mundo, con presencia en todos los estados. El 76 % de la población estadounidense vive dentro de un radio de 5 millas de una CVS Pharmacy. Posee atención médica domiciliaria y farmacia en línea. Adicionalmente, posee una red de clínicas medicas minoristas. Las clínicas médicas minoristas MinuteClinic operan dentro de las CVS Pharmacy en los Estados Unidos; es la clínica médica sin cita previa más grande de los Estados Unidos, con más de 1,100 ubicaciones en 33 estados y el distrito de Columbia. Más del 50 % de la población de Estados Unidos vive ahora a 10 millas de una MinuteClinic.

- Posee servicios integrados de salud

La empresa brinda una variedad de servicios farmacéuticos y clínicos a varios clientes comerciales e institucionales. Posee distintos canales de atención en salud, servicios integrados más asequibles y efectivos, lo cual permite aumentar el acceso a una unidad de salud, mejores resultados de la salud, reducir los costos generales del cuidado de la salud. Asimismo, tiene convenio con el gobierno norteamericano con relación al programa Medicare.

- Gestión de logística para abastecimiento a nivel nacional

Actividades relacionadas al abastecimiento de 9,700 farmacias minoristas y más de 1,100 clínicas médicas ambulatorias.

A su vez encontramos convenios con los programas del gobierno norteamericano y programas de fidelización dirigidos al cliente final que son ventajas competitivas con un potencial de convertirse en sostenibles y vemos una oportunidad que puede ser aprovechada para el posible acuerdo estratégico comercial con CVS Health.

2.4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI ayuda a entender la situación real de CVS Health, comprendiendo sus fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales, de la misma forma en la cual se identificó para Pillsens, de modo que estas puedan ser identificadas y luego mejoradas y

consideradas en los planes estratégicos de Pillsens para los siguientes años, tomando en cuenta que se realizaría un acuerdo estratégico comercial con CVS Health.

El valor promedio de la calificación total ponderada es 2.5, según la metodología; si el resultado es menor quiere decir que la marca o el sector auditado es débil internamente, y si el resultado es mayor a 2.5 quiere decir que es fuerte internamente. CVS Health tiene una calificación ponderada de 3.14, lo que significa que es una empresa fuerte internamente (véase Anexo 10).

2.4.1. Fortalezas CVS Health

- Mayor minorista de medicamentos en Estados Unidos: actualmente tiene más de 9,700 farmacias en todo Estados Unidos, incluidas aquellas tiendas de comestibles que se encuentran en tiendas Target y Schnucks.
- Fuerte liquidez: liquidez constante en los últimos 5 años, viéndose incrementado las ganancias en el segundo trimestre de 2021 en 11.1 %, y su liquidez en \$ 5.8 billones, según los estados financieros de su página web, lo cual le permite seguir financiando proyectos de expansión o de innovación y pagar sus deudas.
- Inversión en capital de trabajo: mantiene una inversión constante en los gastos de capital en un rango entre \$ 2.7 mil millones y \$ 3.0 mil millones utilizados para financiar iniciativas de crecimiento orgánico (nuevos negocios/formas de generar ingresos) y en proyectos de innovación y digitalización de procesos en 2021.
- Fuerte comunidad de distribuidores: los distribuidores promocionan los productos de CVS Health e invierte en capacitación y formación de equipos de venta.
- Proveedores de confianza: CVS Health posee una gran base de proveedores que, además, cumplen con requisitos de calidad, lo cual permite que CVS Health no se quede sin *stock* o sin servicios dentro de su cadena de abastecimiento.
- Crecimiento continuo en los negocios de farmacia (PBM) y servicios gubernamentales: este crecimiento ha logrado resultados sólidos en los planes de Medicare Advantage. CVS Health es un grupo empresarial que crece horizontalmente, mas no busca crecer o integrarse hacia atrás y eso se ve reflejado con los proveedores con los que trabaja para este tipo de medicamentos.

- Exitosas alianzas con empresas de tecnología: se ha integrado con empresas de tecnología e innovación para optimizar sus operaciones y lograr una cadena de abastecimiento confiable.
- Sinergia de la cadena de valor de las divisiones/filiales interdependientes: CVS Health tiene una cultura donde las mejores prácticas entre divisiones o subsidiarias se comparten, lo cual hace que se dé una eficiencia operacional continua.
- Buena percepción de los clientes sobre la marca: CVS Health tiene un posicionamiento de marca de 4.7 % a octubre de 2021 (Passport, 2021).

2.4.2. Debilidades CVS Health

- Demandas judiciales: demandas por malas prácticas comerciales, errores en recetas y poca dotación de personal en farmacias, algunas pasadas y otras que aún mantiene y afectan su imagen.
- Presión regulatorio constante: las regulaciones norteamericanas en farmacia y salud cambian regularmente, por lo que los productos y servicios de CVS Health deben adaptarse, lo cual impacta al costo y otros márgenes. En los últimos años, el gobierno de Estados Unidos ha manifestado preocupación por el mercado de productos analgésicos opioides, lo que impulsa a CVS Health a encontrar proveedores que le den productos no opioides para impulsarlos en el mercado americano y posicionar su marca con su filosofía de bienestar acompañado de responsabilidad social.
- Alta rotación de personal en farmacias, por tanto, no hay uniformidad en los servicios que brinda el personal.
- Modelo comercial imitable para operaciones de farmacia minoristas.

3. Conclusiones

La empresa CVS Health es una empresa que busca ofrecer productos a precios bajos y de buena calidad dentro de su cartera de productos, teniendo como fortaleza principal contar con diversos puntos de venta a través de sus farmacias CVS Pharmacy en todo el territorio de Estados Unidos; además de poseer una marca y reputación reconocida en el mercado, por lo que se considera una empresa con una atractividad alta para que Pillsens pueda realizar un acuerdo comercial estratégico con CVS Health.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ANALGÉSICOS DE ESTADOS UNIDOS

En el presente capítulo se analiza el mercado de analgésicos en Estados Unidos con cifras históricas al 2021, su proyección de crecimiento al 2026, impacto del COVID-19 en la industria farmacéutica, segmentos de mercado, comportamiento del consumidor, tendencias tecnológicas y canales de comercialización; todo ello con el fin de encontrar una oportunidad de un posible acuerdo comercial estratégico de Pillsens con CVS Health.

1. Mercado de productos analgésicos en Estados Unidos

La industria farmacéutica de analgésicos en Estados Unidos realiza las actividades de investigación, desarrollo, producción y venta de medicamentos para el tratamiento del dolor y pueden ser de dos tipos, los analgésicos no opioides, los cuales a su vez se clasifican en dos subgrupos: analgésicos puros, donde su único propósito es aliviar o eliminar el dolor, y los antiinflamatorios no esteroides (AINE), que además combaten la inflamación, y los analgésicos opioides o inhibidores narcóticos, los cuales son más potentes y actúan directamente sobre el sistema nervioso y solo se suministran bajo receta médica.

Al cierre del año 2021, los analgésicos alcanzaron ventas de \$ 6,000 millones aproximadamente, que representan un crecimiento de 1.9 % con respecto al año anterior. Se espera que las ventas de analgésicos alcancen un crecimiento proyectado al 2026 de \$ 7,200 millones aproximadamente, es decir, un crecimiento de CAGR de 4 % del 2020 hasta el 2026 (véase Figura 7). La principal razón del crecimiento de las ventas de analgésicos se debe a la pandemia del COVID-19, la cual impulsó las ventas de analgésicos a niveles sin precedentes en la primera mitad de 2020. Los otros motivos del crecimiento de los analgésicos se describen en el Capítulo I, sección análisis Pestelg del presente trabajo de investigación.

Tabla 9.

Proyección de ventas de analgésicos en Estados Unidos al 2026

Año	Ventas \$ millones	Crecimiento %
2020	5,924.9	7.5
2021	6,037.1	1.9
2022	6,279.3	4.0
2023	6,515.9	3.8
2024	6,737.4	3.4
2025	6,947.2	3.1
2026	7,154.9	3.0

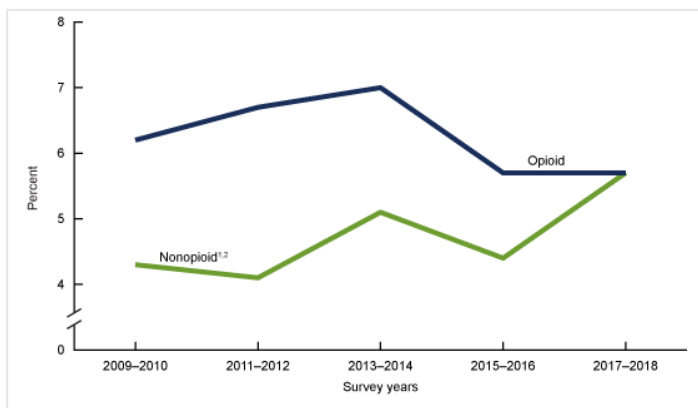
Nota. Adaptado de Passport. Octubre 2021 con información de Euromonitor International

Se obtuvo al cierre del 2021, el ranking de las principales empresas y marcas de analgésicos en el mercado norteamericano, donde se puede apreciar que la marca Tylenol es el principal producto analgésico del mercado con 13.4 % de participación, seguido de Advil con 10.5 % de participación. Asimismo, se encontró que CVS Health tiene una participación de mercado de analgésicos al 2021 de 4.7 %, ocupando el sexto lugar (véase Anexo 11).

En relación con el crecimiento de la venta de analgésicos no opioides en Estados Unidos, se puede apreciar un crecimiento en el 2017 y 2018 llegando ese año a crecer 5.7 % respecto del año anterior, como se aprecia en la siguiente figura.

Figura 8.

Crecimiento de la venta de analgésicos no opioides en Estados Unidos 2018



Nota. Tomado de Centers for Disease Control and Preventions, 2020

El crecimiento de loa analgésicos no opioides en esos años se debe, por un lado, a la denominada crisis de los opioides, reconocida en el 2017 por el expresidente Donald Trump, la cual ha

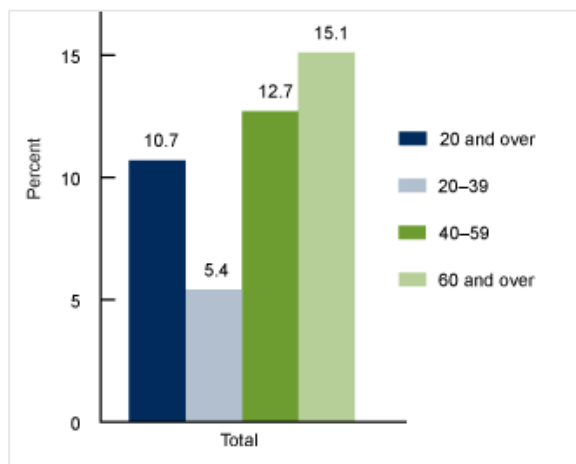
impulsado un cambio en las preferencias de los consumidores de analgésicos, optando los consumidores por analgésicos no opioides, debido a sus efectos de no dependencia (UNODC, 2019); por otro lado, a la nueva estrategia del FDA de controlar la cantidad de analgésicos opioides recetados y promover el uso de analgésicos no opioides (U.S. Food & Drugs Administration, 2022).

2. Segmentos

La siguiente figura muestra el porcentaje de adultos estadounidenses que usaron analgésicos recetados opioides o no opioides sobre la base de un estudio de 30 días en el 2018. El 10.7 % de los adultos estadounidenses usaron uno o más analgésicos. El consumo aumentó con la edad, del 5.4 % entre los adultos de 20 a 39 años al 12.7 % entre los de 40 a 59 años y al 15.1 % entre los de 60 años o más, siendo el segmento que generó mayor crecimiento en estos años.

Figura 9.

Mercado de analgésicos en Estados Unidos dividido por rangos de edad 2018



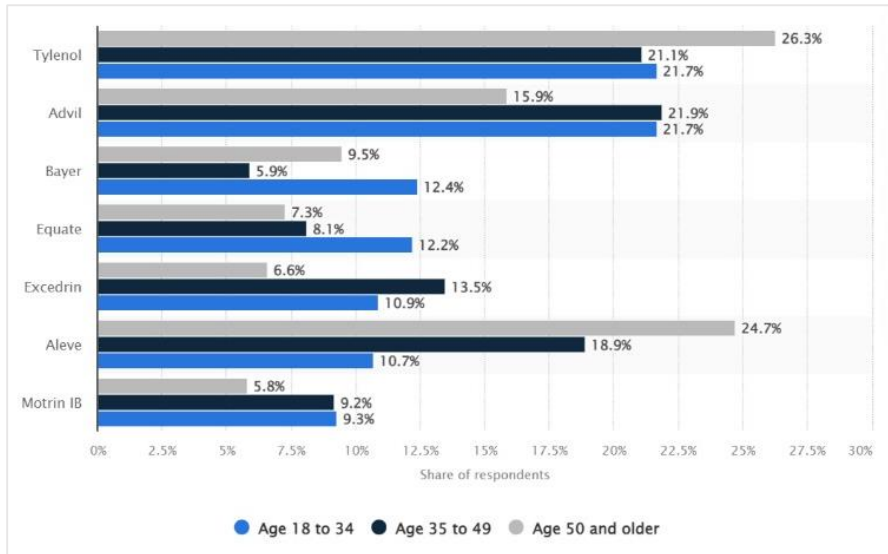
Nota. Tomado de Centers for Disease Control and Preventions, 2020

3. Comportamiento y preferencias del consumidor de analgésicos

Respecto de las preferencias de uso de analgésicos de uso libre por marca y edades, se toma como referencia el estudio del 2017, en el cual Tylenol (acetaminofen) lidera las preferencias con un 26 % para adultos sobre los 50 años y Aleve (naproxeno) con un 24 % para dicho grupo. Advil (ibuprofeno) lidera el uso para las personas de 35 a 49 años y de 18 a 35 años lo comparte con Tylenol.

Figura 10.

Preferencias de marcas de analgésicos en Estados Unidos a 2017 por edades



Nota. Tomado de Statista, “United States: Brand preferences for internal analgesics from October to December 2017”

Es importante mencionar que Estados Unidos tiene 332 millones de habitantes divididos en 50 estados y es uno de los pocos países desarrollados sin una cobertura sanitaria universal. Su modelo sanitario está basado en el libre mercado, de manera que se gestiona en su totalidad por empresas privadas apoyadas con redes del gobierno. En los Estados Unidos, la cobertura médica se puede obtener de tres formas: a través de los propios programas financiados con dinero público, del empleador o comprando un seguro individual. Los programas privados financiados con dinero público son principalmente Medicare, Medicaid y el State Children’s Health Insurance Program; además de los programas de la asociación de veteranos y el Departamento de Defensa (Valdrés, *et al.*, 2021).

CVS Health posee un convenio con el gobierno americano respecto del programa Medicare, el cual podría ser aprovechado para un acuerdo estratégico comercial de Pillsens con CVS Health. Medicare es un programa de seguro médico federal que proporciona cobertura a casi todos los estadounidenses mayores de 65 años.

4. Canales de comercialización

Se identificó que las preferencias de compra del consumidor de analgésicos se dan, principalmente, en puntos de venta *retail* como son las cadenas de farmacias por la comodidad y facilidad de

encontrarlas, además de la uniformidad de secciones y productos, en las farmacias independientes, debido al trato personalizado, y en los supermercados, dado que se pueden realizar todo tipo de compras en mismo lugar. Sin embargo, aparece un pequeño porcentaje de consumidores que se encuentra en crecimiento y está haciendo uso de las bondades que brinda el comercio electrónico para realizar sus compras (véase Anexo 12).

5. Proyección de la demanda de Pillsens 2022-2026

Para estimar la proyección de la demanda de analgésicos de Pillsens para los años 2022-2026 en Estados Unidos, se ha utilizado el modelo de estimación de mercado objetivo (Net MBA, s.f.).

5.1. Población total

La población total de habitantes en Estados Unidos de 65 años a más al cierre del periodo 2021, la cual asciende a 57.6 millones de personas y tiene un crecimiento promedio interanual de 2.8 % en los próximos 5 años (Euromonitor, 2021).

5.2. Mercado potencial

Corresponde al total de personas afiliadas al programa Medicare (programa de salud del gobierno de Estados Unidos) al cierre del periodo 2021, el cual asciende a un total de 45 millones de personas (Valdrés *et al.*, 2021), y su crecimiento se proyecta similar al crecimiento de la población total (Euromonitor, 2021).

5.3. Mercado disponible

Personas afiliadas al programa Medicare que consumen analgésicos. Se considera un supuesto de consumo que 3 de cada 5 personas del segmento consumen analgésicos, basados en la alta incidencia de diagnósticos de la población adulta mayor. Se proyecta un crecimiento interanual de 4 % para los siguientes 5 años (Euromonitor, 2021).

5.4. Mercado efectivo

Personas afiliadas al programa Medicare, que consumen analgésicos del tipo no opiodes. Se estima un consumo de analgésicos no opioides del 45 % del total del mercado disponible (National Center of Health Statistics, s.f.). Se ha proyectado un crecimiento polinomial anual hasta el 2026, tomando como base los crecimientos históricos del 2009 al 2018 (CDC, 2020).

5.5. Mercado objetivo

Al cierre del periodo 2021, CVS Health cuenta con una participación de mercado de 4.7 % del total de analgésicos. Asumimos que esa participación también se refleja en el mercado efectivo. Asimismo, dado el posicionamiento que buscamos en la categoría y el producto analgésico no opioide de calidad y con bajos efectos secundarios, proyectamos una participación de mercado de 7.0 % al cierre de los próximos 5 años (Euromonitor, 2021). Como dato adicional, se asume un supuesto de uso promedio de 280 tabletas de analgésicos no opioides al año por paciente.

Figura 11.

Estimación de la demanda de analgésicos al 2026

Estimación de Demanda							
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población Total	Población de EEUU con edades 65+ (Millones)	57.6	59.4	61.1	62.8	64.6	66.2
	% Crecim Población >= 65 años	2.90%	3.0%	2.9%	2.8%	2.8%	2.6%
Mercado Potencial	Afiliados al programa Medicare	45.0	46.4	47.7	49.0	50.4	51.7
Mercado Disponible	Quienes consumen analgésicos	28.4	29.5	30.7	31.9	33.2	34.5
Mercado Efectivo	Consumen analgésicos No Opioides (bajos efectos secundarios)	12.9	13.7	14.8	15.9	17.2	18.7
Mercado Objetivo:	Consumidores de analgésicos No Opioides de CVS	0.61	0.69	0.81	0.95	1.12	1.31
	4.7% de participación de mercado de CVS al 2021	4.7%	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
Cantidad de Analgésicos a Vender en miles (Proyección de la demanda)		169.6	192.5	227.6	266.9	313.5	366.0

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

CAPÍTULO IV. PLAN ESTRATÉGICO DEL ACUERDO COMERCIAL DE PILLSSENS CON CVS HEALTH

1. Visión del acuerdo

Ser reconocida por brindar al mercado productos farmacéuticos inigualables, que cumplan estándares internacionales de calidad y que consideren las necesidades reales en salud de la población, ayudándoles en su camino de mejorar su salud.

2. Propósito del acuerdo

Brindar al mercado un producto analgésico no opioide de calidad y efectivo para el cuidado de la salud de sus consumidores, comenzando su inclusión en el programa Medicare; un producto que pueda competir en el mercado, que ayude a aumentar su cuota de participación y que tenga el mejor valor-precio disponible en el mercado.

2.1. Propósito de Pillsens con el acuerdo comercial

Para Pillsens, ser reconocida como una empresa proveedora líder en la industria farmacéutica de medicamentos analgésicos a través de la marca CVS Health, capaz de atender los requerimientos reales de la población brindándoles un producto analgésico no opioide de calidad al mejor valor-precio disponible en el mercado, efectivo para el tratamiento del dolor y que tenga los menores efectos secundarios en la salud del consumidor.

2.2. Propósito de CVS Health con el acuerdo comercial

Para CVS Health, ser reconocida en el mercado por incluir productos innovadores para el cuidado de la salud de la población, dentro de su cartera de productos y apoyar este tipo de iniciativas donde se busque brindar a la población un producto analgésico no opioide de mejor valor (calidad)-precio disponible en el mercado.

2.3. Información adicional del acuerdo comercial estratégico de Pillsens con CVS Health

El acuerdo comercial de Pillsens con CVS Health se daría para el periodo 2022-2026, con cláusula de extensión, y se comercializaría a través de los diferentes canales de distribución que posee CVS Health, que se encuentran asociados a los programas Medicare en Estados Unidos.

Se plantea los siguientes *covenants* que CVS Health deberá cumplir en caso de que desee cancelar el contrato con Pillsens:

- Asumir el costo de un seguro multirriesgo: durante el periodo que dure el contrato, con el fin de compensar a Pillsens, venta perdida futura de los próximos 6 meses (considerando promedio de ventas de los últimos 6 meses) en los siguientes casos:
 - La empresa CVS Health llegara a declararse en banca rota (quiebra).
 - La empresa CVS Health pierda el convenio con Medicare.
 - La empresa CVS Health desee rescindir el contrato por querer incursionar en otro tipo de negocio.
- Exclusividad durante el periodo que dure el contrato, para que el producto no opioide de Pillsens sea colocado en los canales de distribución de CVS Health adjudicados al programa Medicare.

3. Modelo de negocio de Pillsens para el acuerdo comercial con CVS Health

Pillsens proveerá un producto cuya oferta de valor es un producto analgésico no opioide con menores efectos secundarios que el promedio de la competencia, mientras que CVS Health proveerá conocimiento de ventas y marketing, así como su marca, la cual tiene reconocimiento en el mercado de Estados Unidos; asimismo, pondrá a disposición su red de distribución de farmacias ubicadas en el territorio norteamericano, las cuales tienen convenio con los programas Medicare, y a futuro ampliará su catálogo con productos de Pillsens.

El acuerdo comercial de Pillsens con CVS Health trabajaría con proveedores que cumplan los estándares internacionales de calidad y sean socialmente responsables. Asimismo, los procesos y procedimientos internos de Pillsens y CVS Health se adecuarían también a estándares internacionales, y los profesionales que trabajen en las áreas de investigación y desarrollo, así como el personal de ventas y marketing, deberá ser especializado.

Este acuerdo comercial asegura que el producto estará disponible en los puntos de venta acordados, al mejor precio-valor para el cliente, como resultado de una mejor comprensión de sus necesidades, generando colaboración entre empresas donde el modelo es *win-win*.

Se ha elaborado el modelo de negocio de Pillsens considerando el acuerdo comercial con CVS Health para el periodo 2022-2026 (véase Anexo 13).

4. Objetivos estratégicos de Pillsens con el acuerdo

Tabla 10.

Objetivos estratégicos de Pillsens para los siguientes 5 años

Objetivo	Descripción del objetivo	Indicador
Rentabilidad	OBJ1: Incrementar el ROE de la empresa a 7 % en 5 años	ROE = utilidad neta/patrimonio
Crecimiento	OBJ2: Incrementar las ventas de analgésicos a 70 % en 5 años	Ventas netas
Sostenibilidad	OBJ3: Mantener las inversiones en control de calidad	Inversiones en control de la calidad
	OBJ4: Reducir costos variables en 3 % y costos fijos en 7 % en 5 años	Costos fijos y costos variables

Fuente. Elaboración Propia, 2021

5. Estrategia competitiva y ventaja competitiva de Pillsens con el acuerdo comercial

5.1. Estrategia competitiva

Según el modelo de las estrategias genéricas de Porter (1985), la estrategia de Pillsens se mantendría en “liderazgo en costos-mejor valor”, dado que se enfoca en brindar a CVS Health un medicamento analgésico que posee altos estándares de calidad que se traducen en menores efectos secundarios al mejor valor-precio disponible en el mercado, iniciando por el mercado Medicare. La estrategia competitiva elegida se debe a que las empresas que participan en la industria farmacéutica compiten por liderazgo en costos

5.2. Ventaja competitiva

A continuación, detallamos los recursos y actividades claves que posee Pillsens con el acuerdo comercial con CVS Health para tener una diferenciación competitiva sostenible:

Tabla 11.

Ventajas competitivas de Pillsens con acuerdo comercial CVS Health

Actividades	Recursos
Investigación y desarrollo	Laboratorio de innovación
Gestión de la calidad	Dos plantas de producción en Estados Unidos
Gestión de la producción	Personal médico especializado en investigación y desarrollo
Gestión de inventarios	Cultura de calidad y mejora continua
Gestión de costos	Tecnología utilizada en la producción para la reducción de emisiones de carbono
Gestión logística	Convenio de CVS Health con Medicare
Gestión financiera	25,000 médicos y personal experto en temas de salud de CVS Health
Gestión legal	9,700 farmacias CVS Health
Gestión de distribución CVS Health	68,000 Minutclinic - red de clínicas de CVS Health, incluyendo las anexas a Medicare, las cuales tienen presencia en todos los estados. El 76 % de la población estadounidense vive ahora dentro de un radio de 5 millas de una CVS Pharmacy.
Gestión comercial de CVS Health	Marca, logo y reputación de Pillsens y CVS Health
Planificación de la demanda Medicare	

Fuente. Elaboración Propia, 2021

6. Sinergias que generan el acuerdo comercial

- Pillsens tiene un producto de calidad y encuentra en el segmento Medicare de Estados Unidos a través de CVS Health una oportunidad para incrementar su venta, dado que CVS Health está en búsqueda de productos diferentes del estándar que se ofrece en el mercado, con atributos de calidad y a un precio conveniente.
- CVS Health tiene una red de distribución que favorece el incremento de las ventas del analgésico elaborado por Pillsens, quien a su vez le brinda un producto de calidad a precio conveniente.
- Integrar sistemas para compartir información de pedidos, producción, distribución, cobranzas y publicidad.

7. Ejes directrices del acuerdo comercial

- Pillsens se lleva el compromiso de producir analgésicos de alta calidad (sin generar efectos secundarios) y mantener los procesos de mejora continua e investigación y desarrollo.
- CVS Health distribuye el analgésico elaborado por Pillsens en los distintos canales para el segmento medicare de manera eficiente y en tiempos oportunos para los clientes.
- Acceso a la red de médicos para que se pueda realizar la estrategia *push*.
- Compartir información para estimar la demanda y flujo de *stock* en los diferentes canales de distribución, así como la gestión eficiente de la cobranza.

8. *Balance scorecard* de Pillsens con el acuerdo comercial CVS Health

Para evaluar Pillsens con el acuerdo comercial con CVS Health, más allá del aspecto financiero vamos a utilizar un sistema de gestión denominado cuadro de mando integral o *balanced scorecard* que nos va a permitir tomar decisiones teniendo como soporte a otros elementos que nos generan valor.

Hemos separado el mapa en cuatro pilares: objetivos, metas, indicadores y acciones.

8.1. Objetivos

- Financieros: incrementar las ventas, utilidades y reducción de costos
- Cliente: fidelización, aumentar participación y reconocimiento de marca

- Procesos internos: fortalecimiento de la relación con nuestros clientes, calidad del producto, capacitación, eficiencias operacionales, tiempos de respuesta, procesos de mejora continua
- Aprendizaje y crecimiento: talento humano, nivel de satisfacción, investigación y desarrollo, cultura, capacidad de operación, eficiencias sobre la base de la tecnología

8.2. Metas para los siguientes 5 años

- Financieros: incrementar el ROE de la empresa a 7 % en 5 años
- Cliente: incrementar las ventas de analgésicos a 70 % en 5 años
- Procesos internos: mantener las inversiones en control de calidad
- Aprendizaje y crecimiento: reducir costos variables en 3 % y costos fijos en 7 %

8.3. Indicadores

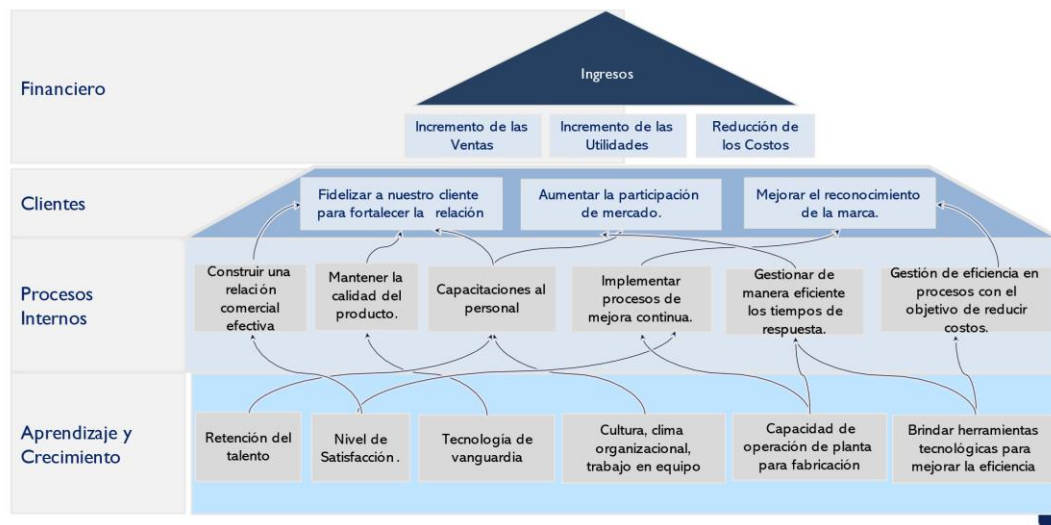
- Financieros: ROE = utilidad neta/patrimonio
- Cliente: ventas netas
- Procesos internos: inversiones en control de la calidad
- Aprendizaje: costos fijos y costos variables

8.4. Acciones

Se han definido acciones estratégicas, las cuales se detallan en el capítulo de planes funcionales.

Figura 12.

Balance scorecard de Pillsens con el acuerdo comercial CVS Health



Fuente. Elaboración Propia, 2021

9. Foda Cruzado

Se elaboró la matriz de Foda Cruzado considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para identificar estrategias que Pillsens seguiría en caso realice el acuerdo comercial con CVS Health. (véase Anexo 14).

Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)

- Acuerdo Estratégico Comercial Pillsens con CVS Health (Próximos 5 años)
- Pillsens produciría analgésicos no opiodes de alta calidad al mejor precio disponible en el mercado como proveedor de CVS Health.
- Pillsens mantiene los procesos de mejora continua, investigación y desarrollo.

Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)

- El analgésico no opioide llevará la marca de CVS Health y tiene como destinatario principal personas mayores a 65 años asociados al programa Medicare.
- Se utilizaría la red de distribución que tiene CVS Health asociados al programa Medicare.

Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)

- Se mantendrá las inversiones en eficiencia en costos.

Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)

- Se disminuirían los costos asociados a publicidad y marketing.

10. Conclusión

En este capítulo hemos desarrollado el plan estratégico de Pillsens con el acuerdo comercial CVS Health y se ha detallado los objetivos estratégicos, la estrategia competitiva, la ventaja competitiva y las sinergias con que Pillsens se va a desarrollar en los próximos 5 años. De igual forma, para hacer seguimiento a la estrategia definida, hemos planteado el BSC que es una metodología de gestión estratégica que se enfoca en la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES DE PILLSSENS CON EL ACUERDO COMERCIAL ESTRATÉGICO CVS HEALTH

1. Plan de marketing y comercial

1.1. Objetivo del plan de marketing

La empresa Pillsens ha realizado un acuerdo estratégico comercial con CVS Health durante el periodo 2022-2026 para atender a su segmento Medicare con el analgésico cuyo atributo diferenciador es la calidad, traducida en menores efectos secundarios para el consumidos. CVS Health realizaría la distribución por medio de sus puntos de venta afiliados al programa Medicare. El producto analgésico de Pillsens utilizará la marca de CVS Health. El plan de marketing presenta los objetivos específicos, acciones y presupuesto para los siguientes 5 años (véase anexos 14 y 15). La demanda proyectada fue calculada en el Capítulo IV del presente trabajo de investigación.

1.2. Estrategia de segmentación

A continuación, se presenta la estrategia de segmentación de Pillsens con el acuerdo con CVS Health.

- Marketing indiferenciado: mismo producto va a todo el mercado seleccionado
- Variable geográfica: programa Medicare en Estados Unidos
- Demografía: edad: más de 65; sexo: masculino, femenino; y nacionalidad: estadounidense
- Pacientes que buscan tratar el dolor con analgésicos no opiodes

1.3. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de Pillsens con el acuerdo con CVS-Pillsens es fabricar y comercializar un analgésico no opioide basado en acetaminofeno que tiene como atributo diferenciador que posee adicionalmente compuestos y recubiertas que reducen significativamente los efectos secundarios en comparación con otros analgésicos que ocasionan problemas en el aparato digestivo y problemas hemorrágicos principalmente.

1.4. Estrategia de producto

A continuación, se presenta la estrategia de producto de Pillsens.

- Clasificación del producto y atributos del producto

- Producto de conveniencia-producto de urgencia
- Analgésico de calidad y de reducción de efectos secundarios
- Ciclo de vida del producto: introducción
- Marca: nombre: analgésico no opioide CVS; logotipo: CVS (combinación marca y texto)

1.5. Estrategia de precio

- Precios bajos de penetración-liderazgo en costo mejor valor
- Precios considerando la competencia, pero también el atributo diferenciador del analgésico.

1.6. Estrategia de plaza

Los canales de CVS que se encuentran asociados al convenio con el programa Medicare: farmacias CVS, centro de atención primaria, médicos y enfermeras CVS Pharmacy, *delivery* de la tienda *online* de CVS Pharmacy, CVS Caremark (canal indirecto), CVS Minuteclinic (canal indirecto), y CVS Specialty (canal indirecto).

1.7. Estrategia de promoción y comunicación

- Venta personal: estrategia de *push*, acercamiento a los médicos del programa Medicare a través del personal de entrenamiento de Pillsens a fin de mostrarles las bondades del producto e impulsar la prescripción de este a los pacientes
- *Webinars* a los médicos sobre las bondades y resultados de uso del producto en pacientes
- Campañas y eventos de lanzamiento del producto dirigido a médicos del programa Medicare

2. Plan de operaciones

2.1. Objetivo del plan de operaciones

El plan de operaciones se ha elaborado utilizando los elementos claves de un *balanced scorecard*, modelo desarrollado por profesores de Harvard Robert Kaplan y David Norton en 1990, con el fin de establecer objetivos estratégicos a largo plazo a través de la identificación de indicadores (KPI), los cuales son utilizados para proyectar y medir el desempeño de la estrategia, en este caso del acuerdo comercial Pillsen-CVS para el periodo 2022-2026. Se elaboró el plan de operaciones, los objetivos específicos, acciones y presupuesto (véase anexos 16 y 17).

2.2. Estrategias e iniciativas

- **Producción:** aumentar la capacidad instalada de planta, una producción eficiente reduce los costos de fabricación, por lo que se debe realizar las inversiones necesarias tanto en maquinarias como en el personal de producción que permitan obtener esas eficiencias. Evaluar las nuevas ofertas tecnológicas en el mercado de maquinarias que sean más eficientes. Es importante evaluar y determinar si se requiere ampliación de planta con la construcción de nuevas edificaciones y adquisición de nuevas maquinarias para poder completar los pedidos a producir; es importante también evaluar que no se sobrecargue la producción con la misma infraestructura, pues de caer esta puede parar a toda la producción y con ello no completar los pedidos a tiempo, y evaluar si se cae en tener capacidad ociosa instalada.
- **Eficiencia operacional:** reducir costos de producción manteniendo o mejorando la calidad de ejecución del proceso productivo e incrementar el nivel de productividad a través de automatizaciones y digitalizaciones de procesos operativos.
- **Calidad:** mejorar la calidad de analgésicos fabricados es un punto clave a considerar, por lo que se realizarán inversiones para controlar la calidad de los productos a través de certificaciones y auditorías de productos fabricados. Mejorar la calidad de los insumos comprados para la elaboración de analgésicos. La planificación de compras permitirá asegurar la producción, también se deben tomar decisiones en encontrar proveedores que permitan comprar los mismos insumos a menor costo, manteniendo o mejorando la calidad. Asimismo, se invertirá en auditorías de control de calidad en insumos, incrementar la cantidad de colaboradores capacitados en procesos, normas de calidad y SST.
- **Distribución y logística:** incrementar la cantidad distribuida de analgésicos no opiodes en otros puntos de venta de CVS Health.

3. Plan de recursos humanos

3.1. Objetivos del plan de recursos humanos

El plan estratégico de recursos humanos tiene como objetivo asegurar que Pillsens cuente con personal idóneo para cumplir con los objetivos propuestos. Para ello, se desarrollará un plan que permita cubrir las necesidades de personal y su desarrollo. Para ello, se implementarán las acciones

necesarias para la selección, retención y desarrollo de personal. Se elaboraron los planes, acciones y presupuestos de recursos humanos (véase Anexo 18).

3.2. Estrategias e iniciativas

a) Retener y desarrollar talento

Pillsens con el acuerdo comercial CVS Health, apunta a reducir la rotación de puestos claves, sobre todo en lo tecnológico y en I&D, y también plantea una fuerte inversión en capacitación de sus empleados.

b) Promover una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar

Este objetivo apunta a desarrollar una cultura que ayude a promover los valores de Pillsens enfocados en la sostenibilidad. Se plantean iniciativas que mejoren los temas relacionados con la diversidad e inclusión.

c) Capacitación en habilidades de procesos de innovación

Se diseñará un programa para capacitar al personal en todos los procesos de innovación y desarrollo en Pillsens y capacitación en mejora de procesos y en metodologías ágiles y de TQM (calidad total).

4. Plan de responsabilidad social

Pillsens con acuerdo comercial estratégico con CVS Health tiene como objetivo que el producto analgésico no opioide sea producido bajo estándares de calidad y cumpliendo con las regulaciones locales e internacionales vigentes. Por el lado de Stakeholders proveedores y clientes, así como reguladores, brindarles toda la información disponible y legal del producto y de los procesos de la empresa. Con respecto a los colaboradores darles todos los beneficios que les corresponde por ley cumpliendo con las normas de seguridad y leyes en cuanto a su protección física. Con la finalidad de dar a la comunidad un producto y servicios buenos. Se elaboró el plan, las acciones y el presupuesto (véase Anexo 19).

5. Plan de finanzas

5.1. Objetivos del plan de finanzas

CVS Health está en la búsqueda de un proveedor estratégico de analgésicos no opioides de calidad, el cual le permita incursionar en este tipo de medicamentos de valor al mejor precio disponible en

el mercado, donde busca un acuerdo comercial por un periodo de 5 años. Es por ello que Pillsens ha realizado el plan de finanzas de los siguientes años considerando un acuerdo comercial con CVS Health, donde Pillsens proveería el medicamento a CVS Health y CVS Health vendería el medicamento al segmento de Medicare, ya que son personas mayores de 65 años, que por sus características buscan este tipo de medicamento.

5.2. Supuestos generales del plan financiero

Se han realizado supuestos para la elaboración del plan financiero de Pillsens con acuerdo comercial con CVS Health para los siguientes 5 años, los cuales se describen a continuación:

- Supuestos financieros: los datos que muestra el simulador Cesim se consideran en dólares para el presente trabajo de investigación. Asimismo, se considera una tasa impositiva de Estados Unidos de 25 %, dato dado por el simulador Cesim.
- Supuestos de los productos: Pillsens seguirá comercializando los productos analgésicos y antioxidantes en este escenario y seguirá con sus dos plantas en Estados Unidos. Los analgésicos son vendidos en Estados Unidos y los antioxidantes en Finlandia y Francia.
- Supuestos de precios de los productos: los productos analgésico y antioxidantes mantendrán un precio promedio considerando el precio histórico de los últimos 5 años.
- Otros supuestos: se han considerado otros supuestos, los cuales se detallan en el Anexo 20.

5.3. Cálculo del WACC

El *weighted average cost of capital* (WACC) es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, el cual se ha utilizado como indicador para determinar el valor de Pillsens con acuerdo comercial con CVS Health. El WACC ha dado como resultado de 5.9 %. A continuación, se describe el cálculo.

- Tasa libre de riesgo: se ha considerado el bono a 10 años del gobierno de Estados Unidos al 31 de octubre del 2021(BCRP, s.f.).
- Prima de riesgo de mercado: se utilizó el promedio de los últimos 10 años de la prima del sector farmacéutico de los últimos 10 años (Damodaran, 2021).

- Beta: se utilizó el beta desapalancado del 2021 del sector farmacéutico (Damodaran, 2021), el cual era de 0.8 y se apalancó con la estructura de deuda de Pillsens al cierre del 2021, dando un nuevo beta apalancado de 0.9.
- Deuda: se utilizó el costo de la deuda promedio de la empresa.
- Tasa impositiva. Se ha considerado la tasa del 25 %, dato del simulador Cesim.

Figura 13.

Cálculo del COK y WACC

Cálculo del COK (Costo del Capital Propio)			
Calcular COK con el modelo CAPM			
$COK = RF + (RM - RF) * BETA$			
BETA APALANCADO	0.9		
DEUDA (\$miles)	70,649	20%	
CAPITAL	283,461	80%	
TOTAL	354,110	100%	
RF	1.9%		
RM	7.0%		
RM-RF	5.1%		
COK	6.7%		
Cálculo del WACC			
IMPUESTO	25%		
Tasa de Interés Deuda	3.8%		
WACC	5.9%		

Fuente. Elaboración Propia, 2021

5.4. Análisis financiero y conclusiones

Se realizó la proyección de los estados financieros de Pillsens considerando dos escenarios: Pillsens sin acuerdo y Pillsens con acuerdo. Para ello, se utilizó información histórica de Pillsens, información de mercado, data del gobierno norteamericano, proyección de crecimiento de analgésicos en Estados Unidos y proyección de crecimiento de la población norteamericana, y otros supuestos sustentados en información de mercado (véase Anexo 20). Para ambos escenarios, Pillsens mantiene la venta de analgésicos en Estados Unidos y antioxidantes en Estados Unidos, Francia y Finlandia.

5.4.1. Estados financieros de Pillsens sin acuerdo comercial

Se proyectaron las cifras de los estados financieros de Pillsens en el escenario sin acuerdo comercial con CVS Health, donde se incluye esfuerzos en rubros tales como publicidad, servicio al cliente, calidad y eficiencia en costos, los cuales hacen que las ventas aumenten, pero que aún elevan el costo de producción. En este escenario, Pillsens tiene utilidad neta positiva para el periodo 2022-2026, cerrando el 2026 con una utilidad de \$ 8.9 millones versus la utilidad del 2021 de \$ 2.3 millones. (Véase Anexo 21)

5.4.2. Estados financieros de Pillsens con acuerdo comercial

Se proyectaron las cifras de los estados financieros de Pillsens en el escenario con acuerdo comercial con CVS Health, donde las inversiones en publicidad, servicio al cliente, y logística transporte se ven reducidas, debido a que estas son asumidas en su mayoría por CVS Health. En este escenario, Pillsens mantendrá inversiones en investigación y desarrollo, así como en calidad y, debido a su capacidad financiera, aumentará las inversiones para mejora de procesos, traducido en eficiencia en costos. En este escenario, Pillsens tiene utilidad neta positiva para el periodo 2022-2026 mayor que la resultante en el escenario sin acuerdo, cerrando el 2026 con una utilidad neta de \$ 31.7 millones versus la utilidad del 2021 de \$ 2.3 millones. (Véase Anexo 22)

5.4.3. Flujo de Caja de Pillsens sin acuerdo comercial

Se calculo el flujo de caja de Pillsens sin considerar un acuerdo comercial con CVS Health, al cual se le cálculo del Valor Actual Neto de la Inversión de los flujos proyectados al 2026, dando como resultado un VAN Económico \$ 24 millones y una TIR de 13.6%, lo que significa que Pillsens seguiría siendo rentable. (Véase Anexo 23)

5.4.4. Flujo de Caja de Pillsens con acuerdo comercial

Se calculo el flujo de caja de Pillsens con considerar un acuerdo comercial con CVS Health, al cual se le cálculo del Valor Actual Neto de la Inversión de los flujos proyectados al 2026, dando como resultado un VAN Económico \$ 120 millones y una TIR de 41.3%, lo que significa que Pillsens sería mucho más rentable con el acuerdo comercial con CVS Health. (Véase Anexo 24)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El mercado de analgésicos tiene una proyección de crecimiento de la demanda en Estados Unidos, debido a diversos factores, principalmente, la crisis de opioides y la crisis del COVID-19, además del incremento de la población adulta que busca satisfacer sus necesidades de analgésicos, las cuales son oportunidades para Pillsens y CVS Health.
- Pillsens deberá considerar los factores externos que afectan su crecimiento, tales como competencia de precios, leyes y regulaciones, factores políticos, patentes que afecten a la industria farmacéutica.
- En relación con la situación de la industria, el nivel de atractividad es neutro, ya que existe una moderada rivalidad entre los principales competidores, una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores, una moderada presencia de productos sustitutos, un poder medio de negociación de los proveedores y un poder medio de negociación de clientes. Pillsens con acuerdo comercial tiene una oportunidad de crecimiento en la categoría de productos analgésicos no opioides, que busca precios competitivos con más beneficios (mayor valor), lo cual haría que algunas amenazas se vuelvan una oportunidad.
- La empresa CVS Health es una empresa que está en búsqueda de ofrecer productos a precios bajos y de buena calidad dentro de su cartera de productos, teniendo esta empresa como fortaleza principal la de contar con diversos puntos de venta a través de sus farmacias CVS Pharmacy en todo el territorio de Estados Unidos, además de poseer una marca y reputación reconocida en el mercado, por lo que se considera una empresa con una atractividad alta para que Pillsens pueda realizar un acuerdo comercial con CVS Health.
- Debido a las inversiones en investigación y desarrollo, y calidad, el producto analgésico de Pillsens ha resultado en un producto de alta calidad, lo cual ha permitido una oportunidad con CVS Health de tener una mayor penetración de mercado a través del acuerdo comercial.
- Dado que Pillsens ha realizado inversiones en edificios y maquinaria en los últimos años, la capacidad de producción ha aumentado y con ello ha traído la disminución de los costos fijos y costos variables; sumado a ello las inversiones en eficiencia en costos han mejorado la productividad de Pillsens y se espera incrementar estas inversiones en el periodo 2022-2026.

- El acuerdo comercial de Pillsens con CVS Health ayudará a reducir gastos de publicidad, servicio al cliente y gastos logísticos de distribución, ya que estos serán asumidos por CVS Health en su mayoría.
- Pillsens, a través del acuerdo con CVS Health tiene una oportunidad de llegar a un mercado mucho más grande, a través de su segmento Medicare, con lo cual aseguraría ventas y reconocimiento de los consumidores y del cliente CVS Health por el valor del producto al mejor precio disponible en el mercado.
- Del análisis realizado se concluye que Pillsens es una empresa que mantiene una posición financiera sólida y, por ello, podría realizar inversiones adicionales en caso de que el cliente CVS Health lo requiera. Asimismo, Pillsens seguirá cumpliendo los compromisos financieros y podrá solicitar más financiamiento en caso lo requiera.
- La implementación del plan estratégico de Pillsens con el acuerdo comercial con CVS Health está alineada a la ventaja competitiva de liderazgo en costos-mejor valor de Pillsens, lo cual generará eficiencia en costos y diferenciación sobre la base de su atributo de calidad, dando al mercado un producto de valor al mejor precio disponible.
- Finalmente, se realizó el plan y la evaluación financiera de la estrategia propuesta, teniendo resultados favorables para Pillsens y sus accionistas, evidenciándolos en mejoras en el EBITDA, ROCE y utilidad neta.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico de Pillsens con acuerdo comercial con CVS Health para los años 2022-2026, lo cual le permitirá crecer en participación de mercado y ser reconocida por brindar productos de gran valor al mejor precio disponible en el mercado de Estados Unidos.
- De acuerdo con el plan de Pillsens con acuerdo comercial, se debe aumentar la inversión en el área de mejora continua con el objetivo de fortalecer la cultura de innovación, calidad y eficiencia en costos en todo el proceso productivo.
- Fortalecer la relación con el cliente CVS Health a fin de asegurar el cumplimiento del plan estratégico y a futuro poder ampliar nuestro catálogo de productos con ellos, de cara a los consumidores finales.

- Implementar la certificación de calidad en el proceso productivo.
- Implementar certificación de medio ambiente y de seguridad y salud en el trabajo.
- Mantener el programa de capacitación para el área de Investigación y Desarrollo, a fin de cumplir con la calidad de productos solicitados.
- Pillsens debe estar atenta a cualquier cambio en el mercado, sobre todo con su principal cliente de analgésicos CVS Health, y debe evaluar otros posibles acuerdos comerciales con empresas de la industria farmacéutica y del gobierno norteamericano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniegas, Y. (23 de abril de 2021). Estados Unidos se compromete reducir las emisiones de carbono en 50% para el 2030. *France24*. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canadá/20210422-cambio-climatico-cumbre-joe-biden-neutralidad-carbono-2030>
- Banco Central de Reserva del Perú.(s.f.). *Rendimiento Proyectado de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos*. Recuperado de la base de datos del BCRP. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Banco Mundial. (12 de enero de 2022). *Estados Unidos economía con mayor PBI a nivel Mundial 2021*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- CDC. (2020). Prevalence of Prescription Pain Medication Use Among Adults. *CDC*. <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db369.htm>
- Centers for Disease Control and Preventions. (2020). *Prevalence of Prescription Pain Medication Use Among Adults: United States, 2015–2018*. <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db369.htm>
- Centers for Medicare & Medicaid Services. (s.f.). “Strategic Plan”. Recuperado el 17 de enero de 2022, de <https://www.cms.gov/>
- Comparably. (2021). *CVS Health Company*. Recuperado de la base de datos de Comparably. <https://www.comparably.com/companies/cvs-health>
- Damodaran. (2021). *Consulta de Datos Beta y Prima de Mercado* (24 de noviembre 2021). Recuperado de la base de datos de Damodaran. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, Fred. (2017). *Administración Estratégica* (15ª ed.). Pearson Educación de México.
- Drug Channel. (09 de marzo de 2021). The Top 15 U.S. Pharmacies of 2020: Market Shares and Revenues at the Biggest Companies. *Drug Channel*. <https://www.drugchannels.net/2021/03/the-top-15-us-pharmacies-of-2020-market.html>
- Drugbase.gov. (2021). *La crisis de opiodes*. Recuperado el 17 de agosto 2022, de <https://www.drugabuse.gov/es/informacion-sobre-drogas/los-opioides/la-crisis-de->

GSK Press Release. (17 de noviembre de 2021). GSK and Vir Biotechnology announce United States government agreements to purchase sotrovimab, a COVID-19 treatment. *GSK Press Release*. <https://www.gsk.com/en-gb/media/press-releases/gsk-and-vir-biotechnology-announce-united-states-government-agreements-to-purchase-sotrovimab-a-covid-19-treatment/>

Hijma, H., y Groeneveld, G. (2021). Analgesic drug development: proof-of-mechanism and proof-of-concept in early phase clinical studies. *Science Direct*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S259009862100004X?via%3Dihub>

Johnson & Johnson. (17 de febrero de 2012). *McNeil Consumer Healthcare Announces Voluntary Nationwide Recall of Infants' TYLENOL® Oral Suspension, 1 oz. Grape Due to Dosing System Complaints*. <https://www.jnj.com/media-center/press-releases/mcneil-consumer-healthcare-announces-voluntary-nationwide-recall-of-infants-tylenol-oral-suspension-1-oz-grape-due-to-dosing-system-complaints>

Media.Bayer. (19 de octubre de 2021). *Bayer fuels leading market positions in Crop Science through delivery of unmatched innovation*. <https://media.bayer.com/baynews/baynews.nsf/id/9F6D3923DFF05C43C125877200331872?open&ref=irrefndcd>

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Mordor Intelligence. (2022). *Mercado de automatización de fábricas y controles industriales de Estados Unidos: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2022 - 2027)*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-factory-automation-and-industrial-controls-market-industry#:~:text=El%20mercado%20de%20automatizaci%C3%B3n%20de,bebidas%2C%20automotriz%20y%20transporte%20y>

Naciones Unidas. (s.f.). *¿Qué es el cambio Climático?* Recuperado el 02 de diciembre 2021, de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change#:~:text=Las%20concentraciones%20de%20gases%20de,fue%20la%20m%C3%A1s%20c%C3%A1lida%20registrada>

National Center of Health Statistics. (s.f.). *National Ambulatory Medical Care Survey: 2018*.

- Net MBA. (s.f.). *Market Definition*. <http://www.netmba.com/marketing/market/definition/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Passport. (2021). *Analgésicos en EE.UU. - Análisis sobre información obtenida en Euromonitor. Octubre 2021*.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria
- Research & Markets. (2021). *Analgesics Global Market Report 2021: COVID-19 Implications and Growth to 2030*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5319049/analgesics-global-market-report-2021-covid-19>
- Santander Trade Markets. (2022). *Estados Unidos: Política y Economía*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Sebastián, N. (14 de setiembre de 2020). *Industria Farmacéutica marca previsiones hasta el 2026. Revista Española de Economía de la Salud*. <https://economiadelasalud.com/topics/difusion/la-industria-farmaceutica-marca-sus-previsiones-hasta-2026/>
- Spring Professional. (Mayo 2022). *El futuro de la industria farmacéutica*. <https://blogcandidatos.springspain.com/transformacion-digital/el-futuro-de-la-industria-farmaceutica/>
- Statista. (20 de junio de 2022). *United States: Brand preferences for internal analgesics from October to December 2017. Statista*. <https://www.statista.com/statistics/806506/united-states-brand-preferences-internal-analgesics-age/>
- UNODC. (2019). *Global Smart Update: Claves para entender la crisis mundial de los opioides*. https://www.unodc.org/documents/scientific/Global_SMART_21_spanish_web.pdf
- UNODC. (2020). *Global Smart Update: La Creciente Complejidad de la crisis de los Opiodes*. https://www.unodc.org/documents/scientific/Global_SMART_24_ES_web.pdf
- U.S. Food & Drugs Administration. (21 de abril de 2022). *La FDA considera una nueva estrategia para mejorar la eliminación segura de los analgésicos opioides recetados y reducir la*

exposición innecesaria a los medicamentos no utilizados. <https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/la-fda-considera-una-nueva-estrategia-para-mejorar-la-eliminacion-segura-de-los-analgescicos-opioides>

Valdrés, A., Bruna, I., Martínez, L., López, B., y Maestre, R. (16 febrero 2021). Análisis del Sistema Sanitario de Estados Unidos. *Revista Sanitaria de Investigación.* <https://www.revistasanitariadeinvestigacion.com/analisis-del-sistema-sanitario-de-estados-unidos-de-america-salud-y-negocio/>

Villacorta, A. (31 de diciembre de 2021). Biden y Putin discuten la crisis ucraniana en una charla de 50 minutos. *France24.* <https://www.france24.com/es/estados-unidos/20211231-biden-y-putin-discuten-la-crisis-ucraniana-en-una-charla-de-50-minutos>The White House. (2021). *Plan Nacional de Preparación para el COVID-19.* <https://www.whitehouse.gov/es/plandelcovid/>

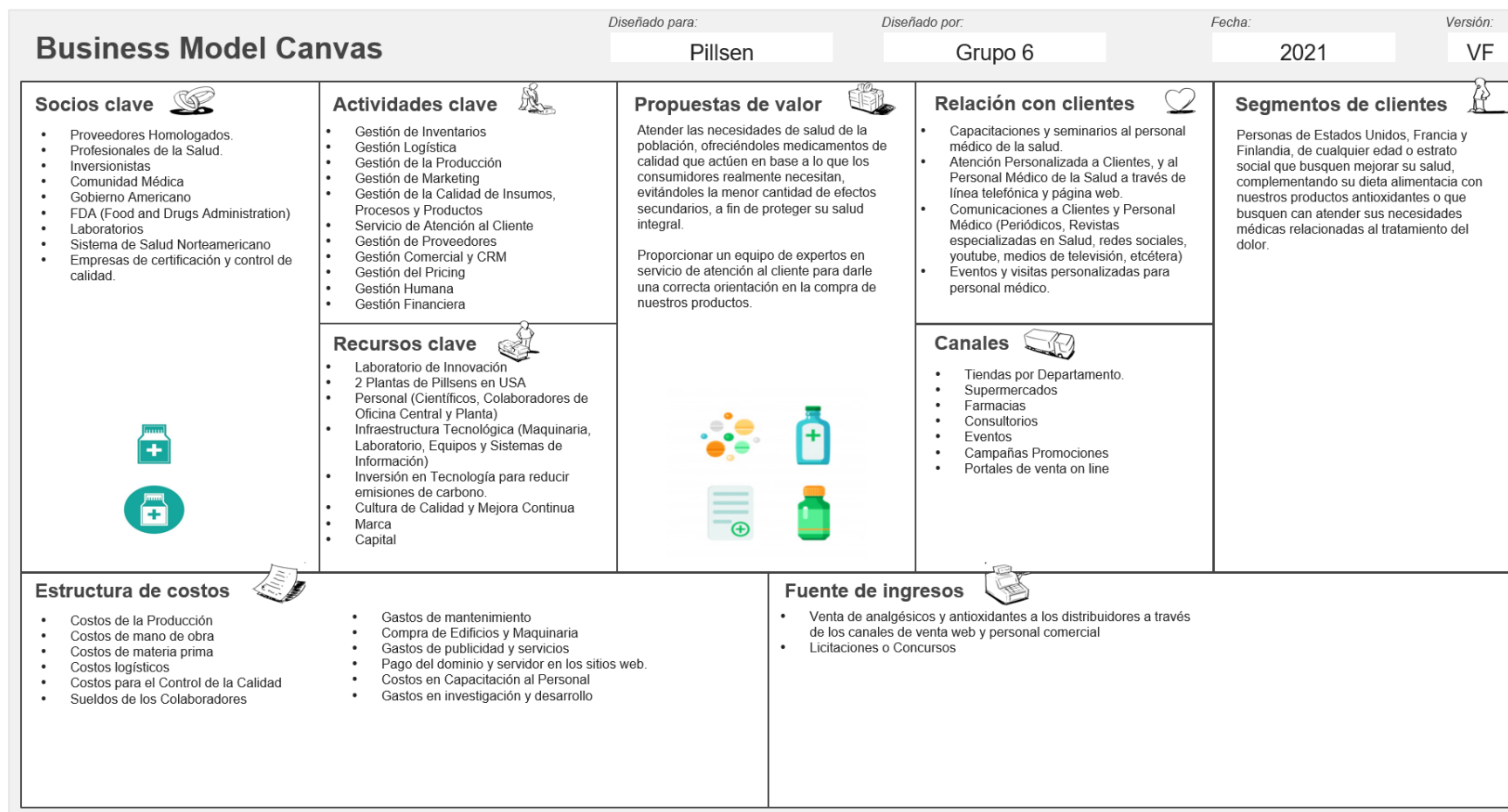
ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Político-Legal: Incremento de políticas y acuerdos en relación con la epidemia de opioides	0.06	4	0.24
Político-Legal: Vencimiento de patentes y desarrollo de genéricos a menor costo	0.06	4	0.24
Económico-Financiero: Decrecimiento de la Inflación como parte de las medidas del gobierno norteamericano para el 2026	0.06	2	0.12
Demográfico: Aumento de esperanza de vida y crecimiento de la población geriátrica	0.1	1	0.1
Demográfico: Migración de las preferencias de los consumidores en el uso de analgésicos alternativos no-opioides.	0.07	1	0.07
Tecnológico: Mejoras en la innovación de la automatización de procesos, uso de tecnologías de la información en el Sector farmacéutico	0.06	3	0.18
Global: Avances tecnológicos en la industria Farmacéutica y crecimiento de la biotecnología y nanotecnología	0.04	2	0.08
Amenazas			
Político-Legal: Gobierno promueve programas de salud: Medicaid y Medicare, donde los consumidores opten por genéricos.	0.06	1	0.06
Político-Legal: Inestabilidad Política en Estados Unidos	0.06	1	0.06
Político-Legal: Crisis Sanitaria Covid-19	0.06	2	0.12
Político-Legal: Posible Guerra entre Rusia y Ucrania	0.06	1	0.06
Económico: Disminución del PBI proyectado al 2026	0.05	2	0.1
Económico: El poder adquisitivo del consumidor disminuye ligeramente	0.04	2	0.08
Económico: La tasa de desempleo viene decreciendo lentamente, los ciudadanos no recuperarán en el corto plazo sus ingresos como antes de la pandemia Covid-19 y optarían por productos genéricos en relación con la salud.	0.05	1	0.05
Social: Creciente demanda por analgésicos opioides.	0.04	1	0.04
Tecnológico: Inversiones de empresas privadas (competencia) en innovación de nuevos productos y estudios clínicos.	0.05	1	0.05
Ecológico: Regulaciones sobre la emisión de gases de invernadero	0.03	3	0.09
Global: Recesión Económica Mundial leve a moderada para los siguientes años	0.05	1	0.05
Total	1		1.79

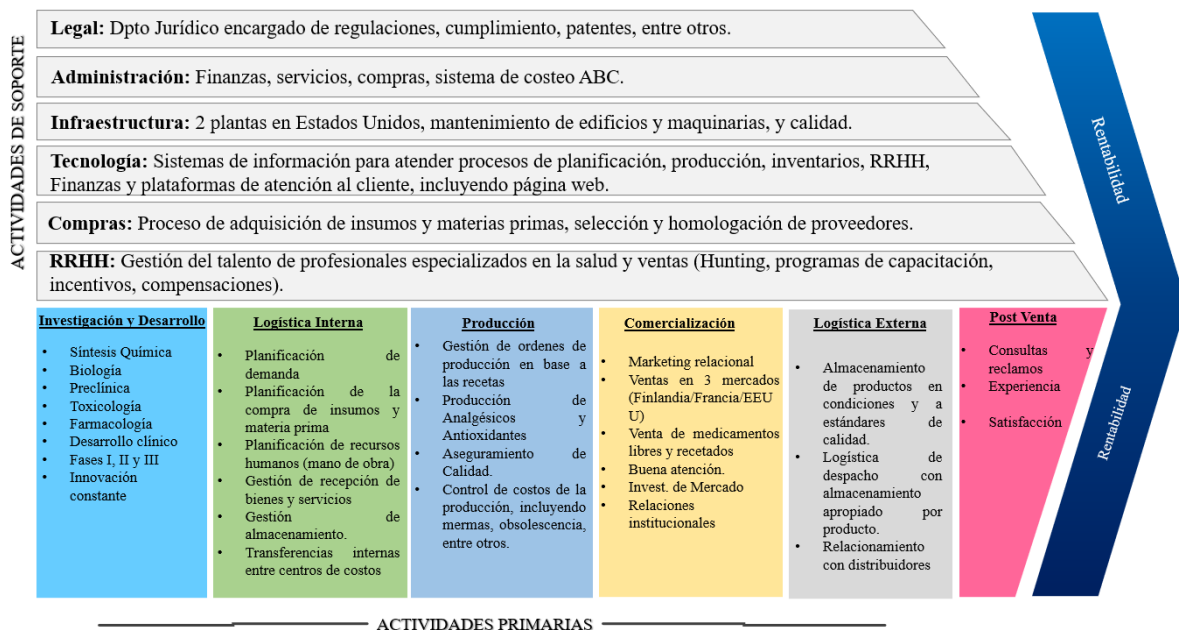
Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Anexo 2. Canvas del modelo de negocio de Pillsens (sin acuerdo)



Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017 con información de simulador Cesim, Harvard 2021.

Anexo 3. Cadena de valor de Pillsens (sin acuerdo estratégico comercial con CVS Health)



Nota. Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter 1985.

Anexo 4. Organigrama de la empresa Pillsens



Nota. Elaboración Propia, 2021.

Anexo 5. Análisis VRIO de la empresa Pillsens

Recurso o Capacidad	V Valioso	R Escaso	I Difícil de Imitar	O Explotado por la empresa	TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA
Fiabilidad	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Cultura de Calidad y Mejora Continua	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Actividades de Investigación y Desarrollo	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Personal especializado en la industria farmacéutica	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR
Personal experimentado en eficiencias en operación.	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR
Capacidad Instalada	SI	NO			IGUALDAD COMPETITIVA

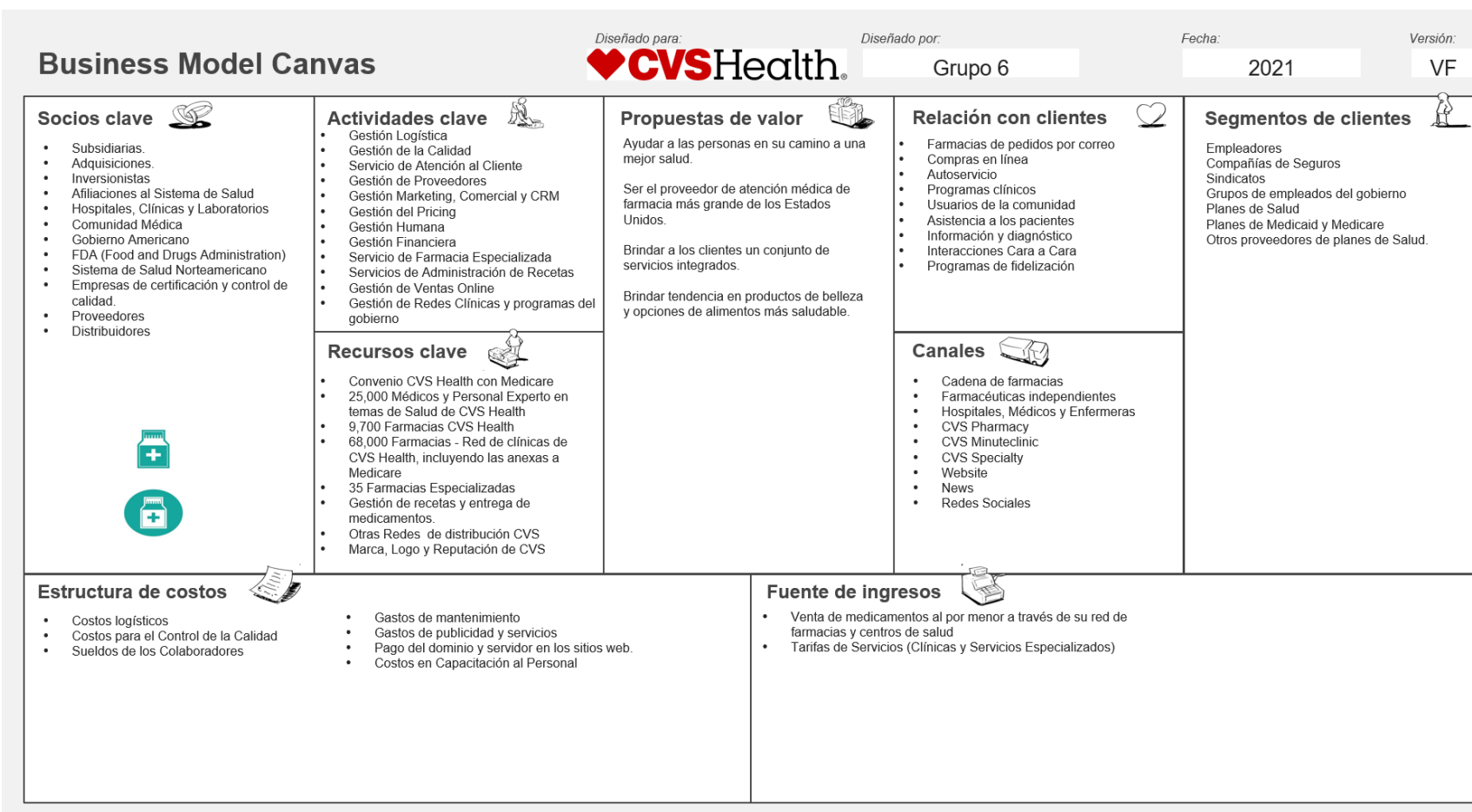
Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Anexo 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pillsens

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Gastos de Capital en Innovación Tecnológica y Eficiencia Operativa	0.12	4	0.48
Buena Liquidez en los últimos 5 años	0.09	4	0.36
Fuerte inversión en calidad de analgésicos	0.12	4	0.48
Inversión constante en Servicio al Cliente	0.07	3	0.21
Personal con experiencia en Marketing / Publicidad	0.06	3	0.18
Personal con experiencia en eficiencia de Procesos Operativos	0.07	3	0.21
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
La Marca no se encuentra totalmente posicionada	0.08	2	0.16
Capacidad limitada de producción para abastecer la demanda de analgésicos total de estados unidos	0.09	1	0.09
No cuenta con puntos de venta directo B2C (tiendas) dependencia de otras empresas.	0.08	2	0.16
No cuenta con convenios con entidades de salud del estado norteamericano	0.11	1	0.11
Ha realizado grandes sumas de inversión en publicidad, lo cual no es sostenible en el tiempo.	0.11	1	0.11
Total	1.00		2.55

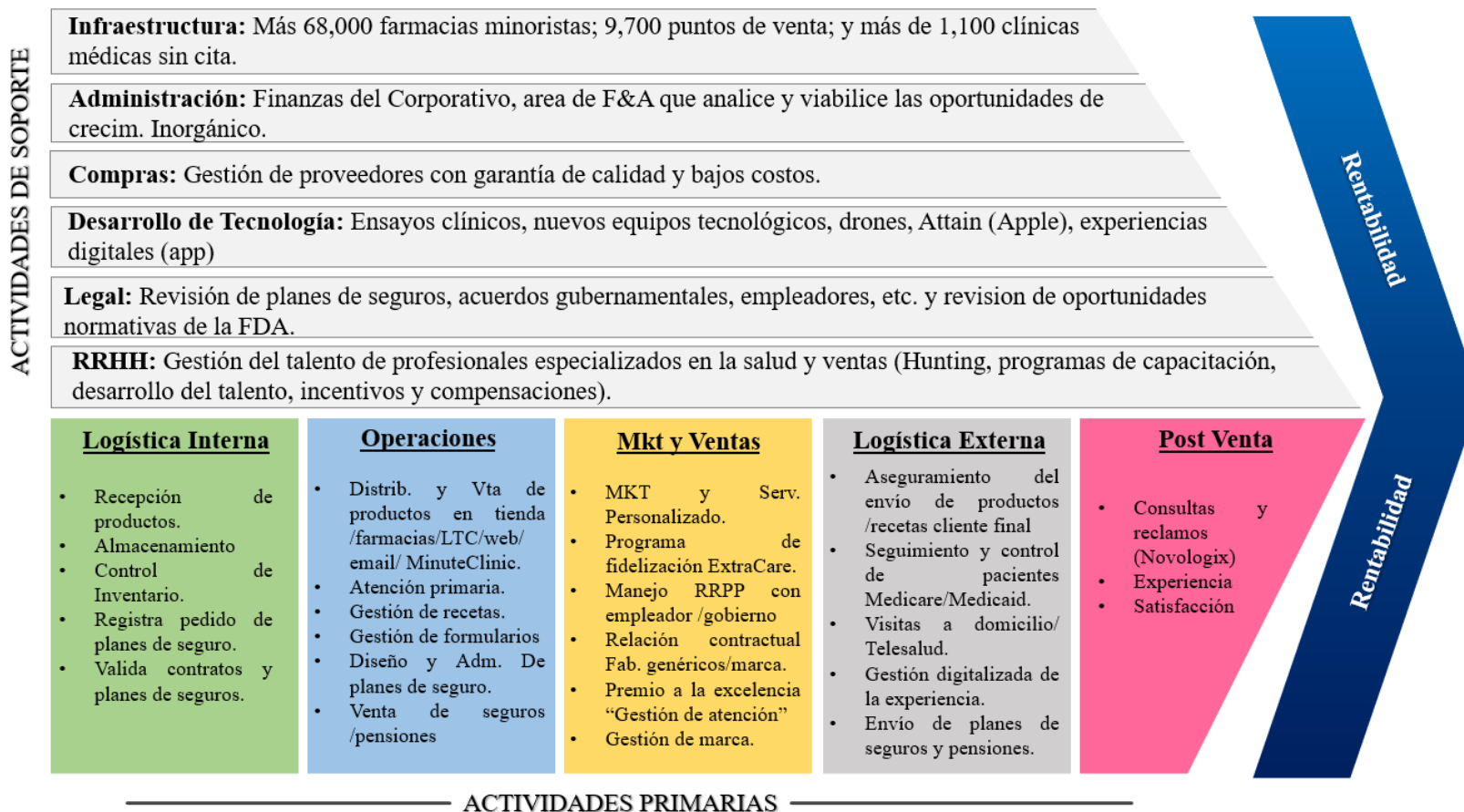
Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Anexo 7. Canvas de modelo de negocio de CVS Health



Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017 con información de simulador Cesim, Harvard 2021.

Anexo 8. Cadena de valor de CVS Health



Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017 con información de la página web de CVS Health (<https://www.cvshealth.com/>)

Anexo 9. Análisis VRIO de CVS Health

Recurso o Capacidad	V	R	I	O	TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA
	Valioso	Escaso	Difícil de Imitar	Explotado por la empresa	
Reputación de la marca	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Infraestructura con presencia en todos los estados	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Posee servicios integrados de salud	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Gestión de logística para abastecimiento a nivel nacional	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Posee convenios con los programas del gobierno americano	SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA POR EXPLOTAR
Posee programas de Fidelización dirigidos al cliente final	SI	SI	NO		VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL

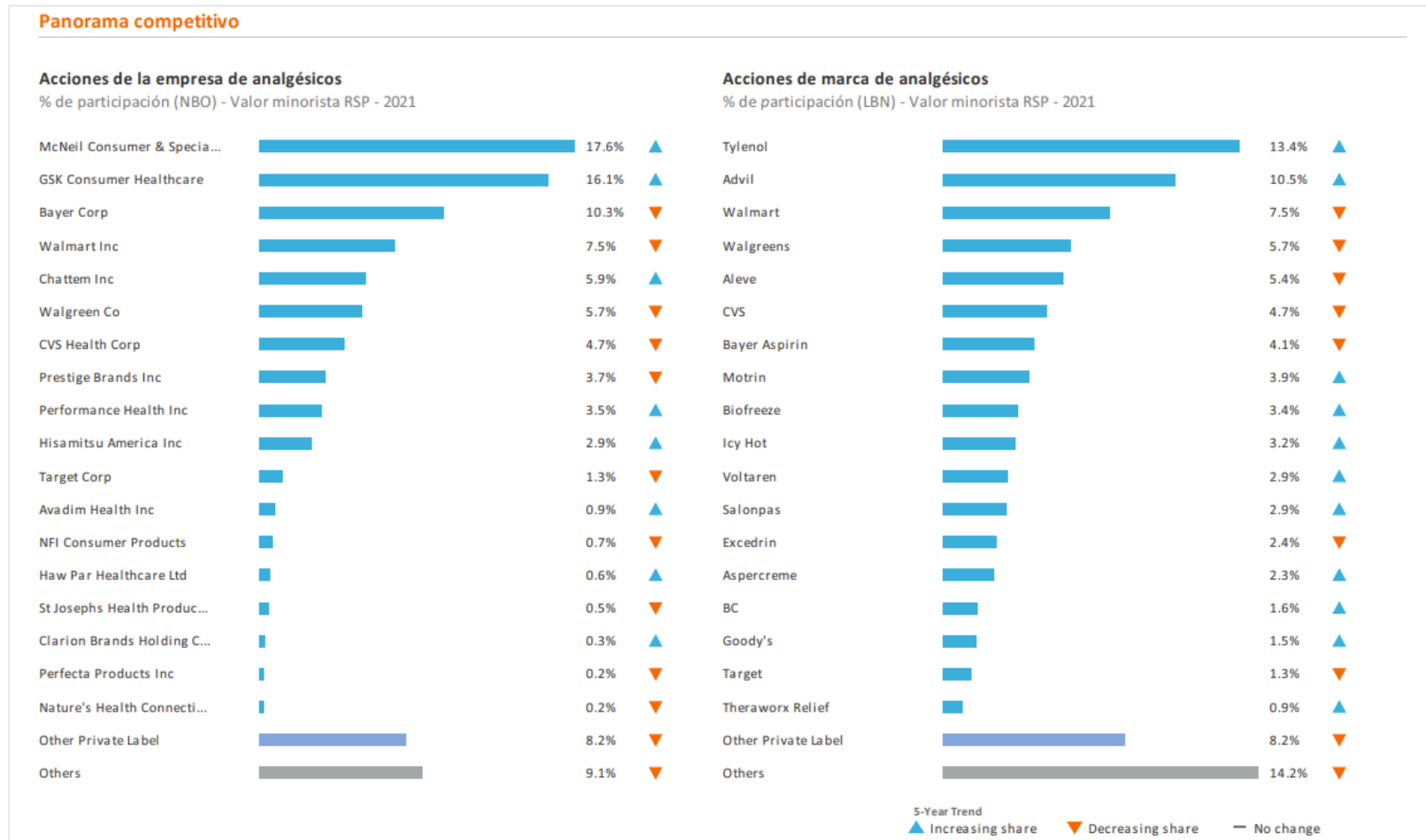
Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Anexo 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS Health

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Mayor minorista de medicamentos en Estados Unidos	0.11	4	0.44
Fuerte Liquidez	0.07	4	0.28
Inversión en Capital de Trabajo	0.09	4	0.36
Fuerte comunidad de distribuidores	0.06	3	0.18
Proveedores de Confianza	0.07	3	0.21
Crecimiento continuo en los negocios de farmacia (PBM) y servicios gubernamentales	0.09	4	0.36
Exitosas Alianzas con Empresas de Tecnología	0.08	4	0.32
Sinergia de la cadena de valor de las divisiones/filiales interdependientes	0.07	3	0.21
Buena Percepción de los Clientes sobre la Marca	0.11	4	0.44
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Demandas Judiciales	0.08	1	0.08
Presión Regulatorio Constante	0.08	1	0.08
Alta rotación de Personal	0.05	2	0.1
Modelo comercial imitable para operaciones de farmacia minoristas	0.04	2	0.08
Total	1.00		3.14

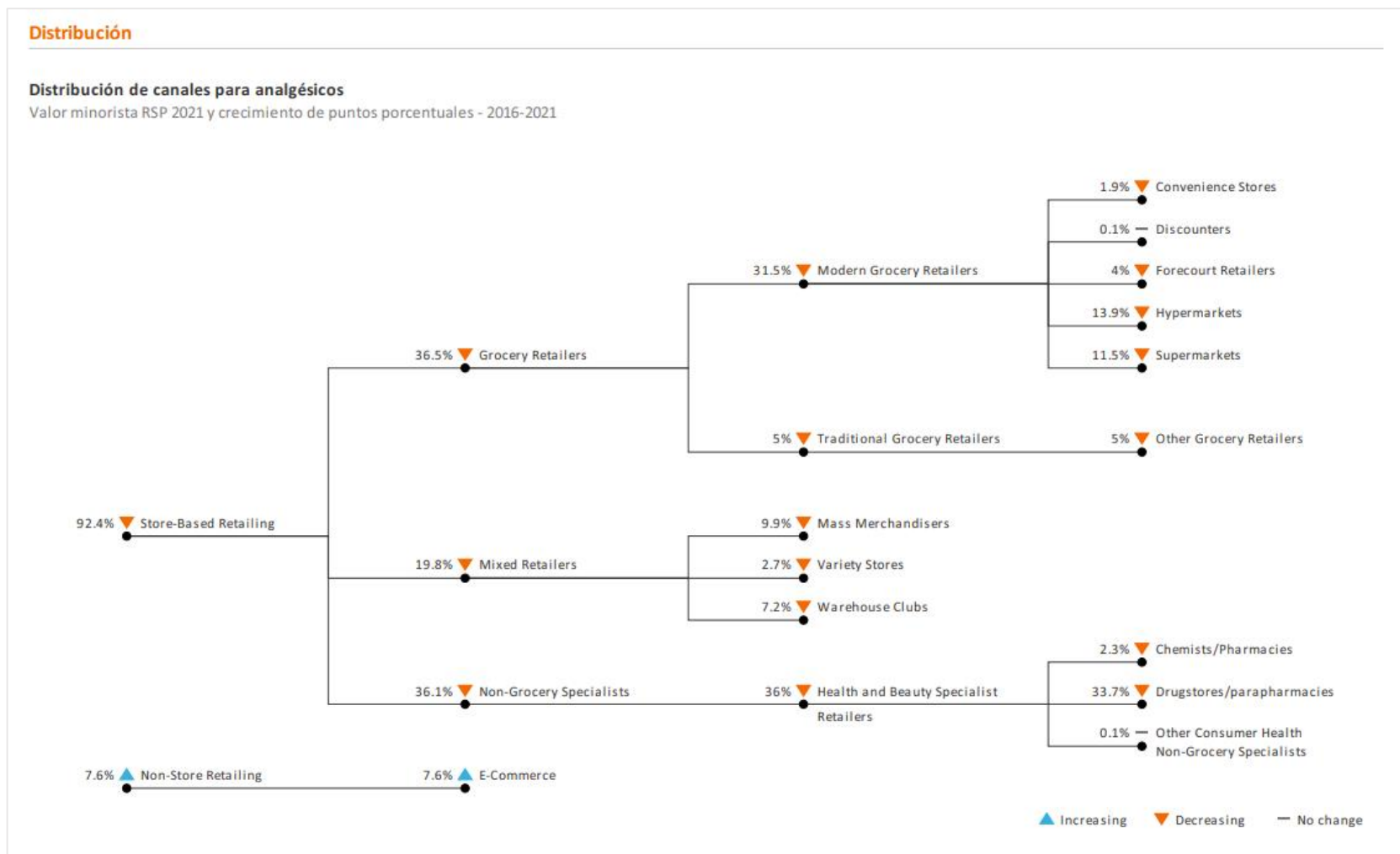
Nota. Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por David, 2017

Anexo 11. Principales empresas y marcas de analgésicos en Estados Unidos al cierre del 2021












Nota. Tomado de Passport - Country Report | Oct 2021 de Euromonitor International

Anexo 12. Canales de comercialización de analgésicos en Estados Unidos al 2021



Nota. Tomado de Passport - Country Report | Oct 2021 de Euromonitor International

Anexo 13. Modelo de negocio de Pillsens con acuerdo comercial estratégico con CVS Health

Business Model Canvas		Diseñado para: Pillsens para la Alianza con CVS	Diseñado por: Grupo 6	Fecha: 2021	Versión: VF														
Socios clave  <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Homologados. • Profesionales de la Salud. • Inversionistas • Comunidad Médica • Gobierno Americano • FDA • Laboratorios • Sistema de Salud Norteamericano • Empresas de certificación y control de calidad. • CVS Health. • Farmacias CVS Health, incluyendo las que tienen convenio con el Programa Medicare. • Profesionales de la Salud de CVS Health. 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Inventarios, Gestión Logística • Gestión de la Producción, Gestión Financiera • Gestión de los Sistemas de Información y Redes. • Gestión Comercial, Gestión Legal • Gestión de la Calidad, Investigación y Desarrollo • Gestión de la logística de distribución de CVS • Planificación de la Demanda con Farmacias CVS Health. • Innovación • Gestión de Costos con CVS Health 	Propuestas de valor  <p>Brindar al mercado norteamericado un producto analgésico no opioide de buena calidad, traducido en menores efectos secundarios que la competencia, cumpliendo regulaciones norteamericanas y estándares internacionales de calidad.</p>	Relación con clientes  <p>Capacitación periódica al personal, incluyendo médicos y personal de salud de CVS Health para trasladar información referente de nuestro producto (avances en I&D, estudios y últimas tendencias).</p>	Segmentos de clientes  <p>CVS Health</p> <p>Nota: Los beneficiarios como consumidores finales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de la tercera edad que son sensibles a algunos medicamentos y que requieren un analgésico con menos efectos secundarios. • Personas afiliadas al Programa Medicare de USA. • Personas afiliadas a otros planes de salud que tienen alianza con CVS. 															
	Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de Innovación • 2 Plantas de Pillsens en USA • Personal Médico y de I&D • Cultura de Calidad y Mejora Continua • Tecnología utilizada en la producción para la reducción de emisiones de carbono • Convenio CVS Health con Medicare • 25,000 Médicos y Personal Experto en temas de Salud de CVS Health • 9,700 Farmacias CVS Health • 68,000 Farmacias - Red de clínicas de CVS Health, incluyendo las anexas a Medicare • Otras Redes de distribución CVS • Marca, Logo y Reputación de CVS 		Canales  <p>Logística de Transporte de Pillsens con CVS Health.</p>																
Estructura de costos  <table border="0"> <tr> <td>Costo en Insumos</td> <td>Pagos de alquiler de instalaciones</td> </tr> <tr> <td>Costo de maquinarias</td> <td>Costos en Capacitación a Personal</td> </tr> <tr> <td>Pago a proveedores</td> <td>Gastos en Investigación y Desarrollo</td> </tr> <tr> <td>Sueldos personal</td> <td>Gastos en Calidad</td> </tr> <tr> <td>Costos de distribución</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos de mantenimiento planta y equipos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago de servicios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago de seguros</td> <td></td> </tr> </table>		Costo en Insumos	Pagos de alquiler de instalaciones	Costo de maquinarias	Costos en Capacitación a Personal	Pago a proveedores	Gastos en Investigación y Desarrollo	Sueldos personal	Gastos en Calidad	Costos de distribución		Gastos de mantenimiento planta y equipos		Pago de servicios		Pago de seguros		Fuente de ingresos  <p>Ingresos percibidos de venta de medicamentos a CVS Health, manteniendo un mínimo de cantidad de pedido que cubra los costos de producción.</p>	
Costo en Insumos	Pagos de alquiler de instalaciones																		
Costo de maquinarias	Costos en Capacitación a Personal																		
Pago a proveedores	Gastos en Investigación y Desarrollo																		
Sueldos personal	Gastos en Calidad																		
Costos de distribución																			
Gastos de mantenimiento planta y equipos																			
Pago de servicios																			
Pago de seguros																			

Nota: Adaptado de Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores, por Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 14. Foda Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<p><u>Pillsens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Fiabilidad de la marca o Cultura de calidad y mejora continua, tecnología involucrada en producción o Desarrollo de productos analgésicos innovadores y de calidad. <p><u>CVS HEALTH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Reputación de la marca. o Presencia en todos los canales y estados. o Servicios integrados de salud. o Logística para abastecimiento a nivel nacional. 	<p><u>Pillsens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o Marca no se encuentra posicionada en el mercado norteamericano. o No cuenta con puntos de venta directo B2C o No tiene convenios, alianzas, acuerdos con programas de salud del estado norteamericano. <p><u>CVS HEALTH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o No posee un producto analgésico no opioide de calidad y bajo precio
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> o Crisis de Analgésicos OPIOIDES – Fiscalizaciones y Promoción de la prescripción y uso de productos no – opioides (Aumenta demanda). o Vencimiento Patentes – Desarrollo de medicamentos a bajo Costo. o Crecimiento de la población geriátrica o Pandemia acelera el consumo de analgésicos. o Avance tecnológico en la industria farmacéutica promueve la investigación y desarrollo. o Barreras a la entrada de nuevos competidores. 	<p>Alianza estratégica comercial PILLSEN - CVS HEALTH (4 años).</p> <p>PILLSSENS va producir analgésicos no opioides de alta calidad para CVS a precio conveniente. (Proveedor)</p> <p>PILLSSENS mantiene los procesos de mejora continua, investigación y desarrollo.</p>	<p>El analgésico no opioide de alta calidad tendrá la marca de CVS y tiene como destinatario final las personas mayores de 65 años asociados al programa MEDICARE.</p> <p>Se va utilizar la red de distribución que posee CVS asociados al programa MEDICARE</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> o EEUU promueve el uso de medicamentos genéricos en el programa MEDICARE. o Disminución ligera del poder adquisitivo del consumidor. o Poder de negociación clientes: Cuentan con variedad de productos sustitutos y similares para escoger según precio. 	<p>Inversion en eficiencias de costos</p>	<p>Disminución de Costos relacionados a Publicidad y Marketing</p>

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 15. Plan de marketing

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	2022	2023	2024	2025	2026
Incremento de ventas de analgésicos en 80% en cinco años	Obtener una participación de mercado en analgésicos no opiode en Medicare de 0% al 2021 a 5% al 2026, a través de la alianza CVS Health.	% de Participación de Mercado	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%
	Incrementar el porcentaje de crecimiento de las ventas de analgésicos no opiodes en Medicare 8% anual hasta el 2026	% de crecimiento de Ventas Netas	80%	80%	80%	80%	80%
	Obtener una la satisfacción de los consumidores superior a 85% para los 5 años.	NPS: NPS: % de promotores - % de detractores.	85%	85%	85%	85%	85%

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 16. Planes de acción y presupuesto de marketing

Acciones Plan de Marketing (\$ millones)	2022	2023	2024	2025	2026
Encuestas de Satisfacción y focus group	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Eficiencias en Publicidad	9	9	9	9	9
Eventos para consolidar alianza con CVS Health	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Otros gastos (comisiones, servicios, varios) para otras alianzas futuras	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 17. Plan de operaciones

Objetivo Estratégico		KPI	Fórmula	2022	2023	2024	2025	2026
Producción	Aumentar la Capacidad Instalada de Planta	Incremento de la Cantidad de Analgésicos Producidos	$(\text{Cantidad de Unidades Producidas} - \text{Cantidad de Unidades Producidas Año Anterior}) / \text{Cantidad de Unidades Producidas Año Anterior} * 100\%$	50%	15%	15%	15%	15%
	Reducir costos de producción manteniendo o mejorando la calidad de ejecución del proceso productivo	Reducción de los Costos de Producción	$(\text{Costos de Producción Año Anterior} - \text{Costos de Producción}) / \text{Costos de Producción Año Anterior} * 100\%$	10%	10%	12%	12%	12%
Eficiencia Operacional	Incrementar el Nivel de Productividad	Incrementar la cantidad de reclamos atendidos	$(\text{Cantidad de reclamos de clientes atendidos} / \text{Cantidad de reclamos recibidos}) * 100\%$	90%	92%	94%	96%	97%
	Mejorar la Calidad de Analgésicos fabricados	Reducción de la cantidad de No Conformidades	$(\text{Número de No Conformidades} / \text{Total items auditados}) * 100\%$	7	6	5	4	4
Calidad	Mejorar la Calidad de los Insumos Comprados para la Elaboración de Analgésicos.	Reducción de la cantidad de No Conformidades	$(\text{Número de No Conformidades} / \text{Total items auditados}) * 100\%$	7	6	5	4	4
	Incrementar la cantidad de Colaboradores Capacitados en Procesos, Normas de Calidad y SST.	Incrementar la cantidad de colaboradores capacitados	$(\text{Colaboradores Capacitados} / \text{Total de Colaboradores}) * 100\%$	90%	92%	94%	96%	96%
			$(\text{Colaboradores Capacitados con nota sobre 80 de 100} / \text{Total de Colaboradores}) * 100\%$	95%	95%	95%	95%	95%
Distribución y Logística	Incrementar la cantidad de Analgésicos en otros puntos de venta de CVS dentro del programa Medicare	Incrementar la cantidad de unidades logísticas donde se distribuya el producto	Cantidad de Unidades Logísticas CVS Health	2,000	3,500	4,000	4,500	5,000

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 18. Presupuesto de operaciones

Objetivo Estratégico	Iniciativa (\$ millones)	2022	2023	2024	2025	2026
Producción	Masntener Inversión en Edificios y Maquinarias	65	65	65	65	65
Eficiencia Operativa	Inversión en Eficiencias Operativas /Mejoras de Procesos	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2
Calidad y log de distribución	Inversión en Procesos de Control de Calidad	13	13	13	13	13

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 19. Presupuesto de recursos humanos

Objetivos Específicos	Indicadores	2022	2023	2024	2025	2026	Plan de Acción (Smillones)	2022	2023	2024	2025	2026
Retener personal y desarrollar talento: La alianza apunta a reducir la rotación de puestos claves, sobre todo en lo tecnológico y en I&D, y también plantea una fuerte inversión en capacitación de sus empleados.	% Rotación en posiciones clave	15%	14%	13%	12%	12%	Programa de capacitación a colaboradores en talento, sostenibilidad, cultura e innovación por cada empresa	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	% Colaboradores capacitados en competencias claves	20%	50%	70%	80%	90%						
Promover una cultura de sostenibilidad, diversidad y bienestar: Este objetivo apunta a desarrollar una cultura que ayude a promover los valores de la alianza enfocados en la sostenibilidad. Se plantean iniciativas que mejoren los temas relacionados a la diversidad e inclusión en la alianza.	% Resultado encuesta interna de diversidad	80%	82%	84%	86%	88%						
	Puesto de mejores empresas para trabajar industria farmacéutica - Forbes	5to	5to	5to	4to	4to						
Mejora de las habilidades en procesos de innovación: Se diseñará un programa para capacitar al personal en todos los procesos de Innovación y Desarrollo en Pillsens y capacitación en mejora de procesos y en metodologías ágiles y de TQM (Calidad Total).	% empleados I+D capacitados en procesos de innovación	25%	35%	45%	50%	60%						

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 20. Plan y presupuesto de responsabilidad social

Objetivos Específicos	Indicadores	2022	2023	2024	2025	2026	Plan de Acción (\$ millones)	2022	2023	2024	2025	2026
Lograr reducir el impacto de la emisión de carbono de la alianza.	% consumo de energía renovable en operaciones	50%	52%	54%	56%	58%	Mejorar Gobierno en cuanto a políticas actuales en temas de RSC con la contratación de una empresa especialista / Capacitación a proveedores en temas de RSC / Capacitación e implementación de una certificación ética para personal interno. El presupuesto se encuentra incorporado dentro del rubro Administración en los Estados Financieros.	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Contar con un gobierno de sostenibilidad, el cual mejore las políticas actuales en temas de RSC	Nº ODS de Naciones Unidas incorporados	13	13	13	13	13						
	% Impacto reputacional potencial sobre el EBITDA	70%	70%	70%	70%	70%						
	% Impacto operativo potencial sobre el EBITDA	60%	60%	60%	60%	60%						
Capacitación a nuestros proveedores en temas de RSC por encima de 0.75	Índice de RSC de nuestros proveedores	0.70	0.75	0.75	0.80	0.80						
Capacitación en temas éticos al personal y certificación ética	Porcentaje de personas con certificación	25%	50%	75%	85%	95%						

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 21. Supuestos para el plan financiero de Pillsens con acuerdo comercial estratégico con CVS Health

Supuestos										
Impuesto en Estados Unidos						25%	25%	25%	25%	25%
Precio Rubbana Prom (Ceteris Paribus siguientes 5 años) con descuento de 10%						257	257	257	257	257
Precio AndyOx (Ceteris Paribus siguientes 5 años)						202	202	202	202	202
% Crecimiento Analgésico Rubbana						4%	4%	4%	4%	4%
% Crecimiento Analgésicos AndyOX						5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
% Depreciación Promedio (Ceteris Paribus 11% siguientes 5 años - flat)	13.1%	12.5%	11.9%	11.0%	10.5%	11%	11%	11%	11%	11%
% Costo de Ventas Promedio (Ceteris Paribus 39% siguientes 5 años - flat)	38%	39%	40%	39%	38%	35%	35%	35%	35%	35%
Publicidad (Pillsens no invertirá en Publicidad con CVS)										
Servicio al cliente (Pillsens invertirá 10% del último año para los siguientes 5 años)						- 330.00	- 330.00	- 330.00	- 330.00	- 330.00
Investigación de mercado (Pillsens invertirá 10% del último año para los siguientes 5 años)						- 140.81	- 140.81	- 140.81	- 140.81	- 140.81
Costos Fijos (Ceteris Paribus next 5 años) con reducción de 5%	21%	24%	25%	26%	29%	20%	20%	20%	20%	20%
Costos Financieros	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
(días) Inventario (Ceteris Paribus último año proy next 5 años)	29.8	34.3	99.7	52.3	122.1	122.1	122.1	122.1	122.1	122.1
(días) Cuentas por Cobrar (Ceteris Paribus prom next 5 años)	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Cuentas por Pagar (días) (Ceteris Paribus prom next 5 años)	23.22	22.10	25.35	18.74	25.63	23.0	23.0	23.0	23.0	23.0

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 22. Estado de resultados de Pillsens sin el acuerdo comercial estratégico con CVS Health

	Estado de Resultados (miles \$)									
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	117,905	115,161	104,017	92,864	81,893	83,775	87,555	91,509	95,642	99,965
Costos Variables	-45,357	-45,485	-41,745	-35,846	-31,130	32,624	34,096	35,636	37,245	38,929
Beneficio Bruto	72,548	69,677	62,272	57,018	50,763	51,151	53,459	55,873	58,397	61,037
Costos Marketing y ventas	-17,676	-19,133	-14,688	-14,761	-13,606	-13,109	-13,700	-14,319	-14,966	-15,642
Costos Fijos	-25,138	-27,795	-25,733	-23,902	-23,717	-20,926	-21,870	-22,858	-23,891	-24,970
Beneficio operativo antes Depreciación (EBITDA)	29,734	22,749	21,851	18,355	13,440	17,116	17,889	18,696	19,541	20,424
Edificios	-3,872	-4,083	-3,923	-3,780	-3,591					
Maquinaria	-11,161	-9,089	-7,961	-6,199	-5,189					
Depreciación	-15,033	-13,172	-11,883	-9,979	-8,781	-9,393	-8,557	-7,822	-7,177	-6,613
Beneficio operativo (EBIT)	14,701	9,576	9,968	8,376	4,659	7,723	9,332	10,875	12,364	13,811
Intereses Financieros	-2,359	-2,123	-1,870	-1,662	-1,507	-1,554	-1,624	-1,697	-1,774	-1,854
Beneficio antes de impuestos	12,342	7,453	8,097	6,714	3,152	6,169	7,708	9,177	10,590	11,957
Impuestos 25%	-3,085	-1,863	-2,024	-1,678	-788	-1,542	-1,927	-2,294	-2,648	-2,989
Beneficio Neto	9,256	5,590	6,073	5,035	2,364	4,627	5,781	6,883	7,943	8,968

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 23. Estado de resultados de Pillsens con el acuerdo comercial estratégico con CVS Health

Estado de Resultados (miles \$)										
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	117,905	115,161	104,017	92,864	81,893	90,370	107,789	109,981	112,576	115,501
Costos Variables	-45,357	-45,485	-41,745	-35,846	-31,130	31,577	37,664	38,430	39,337	40,359
Beneficio Bruto	72,548	69,677	62,272	57,018	50,763	58,793	70,125	71,551	73,239	75,142
Publicidad	-12,710	-13,780	-9,500	-10,053	-8,898					
Servicio al cliente	-3,558	-3,945	-3,780	-3,300	-3,300	-330	-330	-330	-330	-330
Investigación de mercado	-1,408	-1,408	-1,408	-1,408	-1,408	-141	-141	-141	-141	-141
Costos Marketing y ventas	-17,676	-19,133	-14,688	-14,761	-13,606	-471	-471	-471	-471	-471
Administración	-9,074	-9,074	-9,074	-9,074	-9,074					
Costes de despidos	0	-58	0	-499	0					
Control de calidad	-11,000	-12,700	-11,500	-12,000	-13,500					
Mejora en la eficiencia de costes	-5,000	-5,900	-5,000	-2,250	-1,000					
Costes del inventario de existencias	-64	-63	-159	-79	-144					
Costos Fijos	-25,138	-27,795	-25,733	-23,902	-23,717	-18,055	-21,535	-21,973	-22,492	-23,076
Beneficio operativo antes Depreciación (EBITDA)	29,734	22,749	21,851	18,355	13,440	40,267	48,119	49,107	50,277	51,595
Edificios	-3,872	-4,083	-3,923	-3,780	-3,591					
Maquinaria	-11,161	-9,089	-7,961	-6,199	-5,189					
Depreciación	-15,033	-13,172	-11,883	-9,979	-8,781	-9,218	-9,285	-8,473	-7,758	-7,131
Beneficio operativo (EBIT)	14,701	9,576	9,968	8,376	4,659	31,049	38,834	40,634	42,518	44,464
Intereses devengados	735	820	873	981	1,097					
Int.exp. en préstamos a largo plazo	-3,094	-2,943	-2,744	-2,643	-2,604					
Intereses Financieros	-2,359	-2,123	-1,870	-1,662	-1,507	-1,676	-1,999	-2,040	-2,088	-2,142
Beneficio antes de impuestos	12,342	7,453	8,097	6,714	3,152	29,373	36,835	38,595	40,430	42,322
Impuestos 25%	-3,085	-1,863	-2,024	-1,678	-788	-7,343	-9,209	-9,649	-10,108	-10,581
Beneficio Neto	9,256	5,590	6,073	5,035	2,364	22,029	27,626	28,946	30,323	31,742

Nota: Elaboración Propia, 2021.

Anexo 24. Flujo de Caja de Pillsens sin y con el acuerdo comercial estratégico con CVS Health

Año	0	2022	2023	2024	2025	2026	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		83,775	87,555	91,509	95,642	99,965	
EGRESOS							
Inversiones CAPEX	-83,800						54,332
Costos de fabricación (CV)		-32,624	-34,096	-35,636	-37,245	-38,929	
Costos fijos		-20,926	-21,870	-22,858	-23,891	-24,970	
Gastos de MKT y Venta		-13,109	-13,700	-14,319	-14,966	-15,642	
Impuesto		-1,931	-2,333	-2,719	-3,091	-3,453	
FC ECONÓMICO	-83,800	15,186	15,556	15,978	16,450	16,971	54,332
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	68,105						
- Amortización de Préstamo		-	-	-	-	-	-68,105
- Intereses y otros		-1,554	-1,624	-1,697	-1,774	-1,854	
- Ahorro fiscal		388	406	424	443	464	
FC FINANCIERO	-15,695	14,020	14,338	14,705	15,120	15,581	-13,773

Cok	7.24%
WACC	5.90%

Con Liquidación

	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO	-83,800	15,186	15,556	15,978	16,450	71,303
FC FINANCIERO	-15,695	14,020	14,338	14,705	15,120	1,808

TIR E	13.6%
VAN E	\$24,477

TIR F	83.5%
VAN F	\$36,089

Año	0	2022	2023	2024	2025	2026	Liquidación
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		90,370	107,789	109,981	112,576	115,501	
EGRESOS							
Inversiones CAPEX	-83,800						59,837
Costos de fabricación (CV)		-31,577	-37,664	-38,430	-39,337	-40,359	
Costos fijos		-18,055	-21,535	-21,973	-22,492	-23,076	
Gastos de MKT y Venta		-471	-471	-471	-471	-471	
Impuesto		-7,762	-9,709	-10,159	-10,630	-11,116	
FC ECONÓMICO	-83,800	32,505	38,411	38,949	39,647	40,479	59,837
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	68,105						
- Amortización de Préstamo		-	-	-	-	-	-68,105
- Intereses y otros		-1,676	-1,999	-2,040	-2,088	-2,142	
- Ahorro fiscal		419	500	510	522	536	
FC FINANCIERO	-15,695	31,247	36,911	37,419	38,081	38,873	-8,268

Cok	6.7%
WACC	5.9%

Con Liquidación

	0	2022	2023	2024	2025	2026
FC ECONÓMICO	-83,800	32,505	38,411	38,949	39,647	100,316
FC FINANCIERO	-15,695	31,247	36,911	37,419	38,081	30,605

TIR E	41.3%
VAN E	\$120,778

TIR F	210.0%
VAN F	\$131,487

Nota: Elaboración Propia, 2021.