



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS”

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

Presentado por

Sr. Luis Alberto Chacón Menis

Sr. Martín Alonso Salas Pérez

Sr. Carlos Martín Urday Herrera

Srta. María Alejandra Zambrano Pérez

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, julio 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ DÍAZ ISMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PILLSSENS" presentado por Don Luis Alberto Chacón Menis, Don Martín Alonso Salas Pérez, Don Carlos Martín Urday Herrera y Doña María Alejandra Zambrano Pérez, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 13 de abril del 2023 dando el siguiente resultado:



Fecha: 21 de junio de 2023

José Arival Díaz Ismodes

A mis padres, por su ejemplo, dedicación y esfuerzo para hacer de mí una persona de bien. A mi hija y esposa, por su gran amor y comprensión, son mi motivación para siempre avanzar en la vida.

Sr. Luis Alberto Chacón Menis

A la memoria de mi madre y mis abuelos, mis ejemplos de vida a seguir. A mi esposa y a mis hijos, por todo el amor y apoyo incondicional que me brindan siempre.

Sr. Martín Alonso Salas Pérez

Gracias a Dios por haberme dado las fuerzas para ser perseverante; a mi hija y esposa, por su comprensión y apoyo incondicional, y a los miembros del grupo de estudio, por todo el esfuerzo y dedicación.

Sr. Carlos Martín Urday Herrera

Gracias a Dios, por las oportunidades que ha puesto en mi camino, la sabiduría y fortaleza para salir adelante. A mi madre, por alentarme a ser mejor cada día y darme todas las herramientas para mi formación.

Srta. María Alejandra Zambrano Pérez

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis estratégico de la empresa Pillsens, dedicada a la producción de analgésicos y antioxidantes bajo las marcas Rubbana y Andyox en los mercados de Francia, Finlandia y Estados Unidos. En los últimos años se ha registrado un crecimiento sostenido de Pillsens en los Estados Unidos y, aunado al debilitamiento del euro frente al dólar, se hace necesaria la identificación de mercados meta y oportunidades de negocio en dicho mercado.

El incremento de la tendencia del consumo de los suplementos vitamínicos como los antioxidantes en los Estados Unidos propician una oportunidad de negocio para el lanzamiento de Glutación, producto diferenciado por su alta calidad y componentes que retardan el envejecimiento de las células del cuerpo; por lo que será el aliado de los adultos mayores de 40 años que buscan gozar de buena salud y mantenerse en forma.

Como resultado del análisis realizado a Pillsens, se decidió hacer una alianza operativa con CVS en un plazo de cinco años para la venta de Glutación bajo su marca registrada de medicamentos OTC dentro de su red de farmacias. CVS es una empresa líder en cadenas de farmacias en los Estados Unidos, con más de 9,900 tiendas estratégicamente localizadas las cuales, adicional a la venta de medicamentos, prestan servicios médicos ambulatorios, ofreciendo así un servicio integral de salud a sus consumidores.

Esta alianza permitirá el rápido crecimiento de las ventas de Glutación bajo el respaldo de la marca CVS al tener una mayor cobertura en sus tiendas y canales digitales, limitando así las barreras de entrada de los competidores. Para llevar a cabo la alianza se han establecido planes funcionales en las diversas áreas de la empresa (Operaciones e I+D, Marketing, Recursos Humanos, Financieros y de Responsabilidad Social), los cuales medirán los costos de producción, posicionamiento en el mercado, rentabilidad y niveles de productividad.

La asociación con CVS será de gran beneficio para Pillsens porque le permitirá crecer rápidamente en el mercado de los Estados Unidos con un producto diferenciado sin afectar sus operaciones actuales de analgésicos y antioxidantes. Adicionalmente, ambas empresas seguirán destinando recursos al *core* de su negocio, mientras diversifican sus portafolios.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA	1
1.1 Consideraciones generales	1
1.2 Breve historia de la empresa de Pillsens.....	1
1.3 Breve historia de la empresa de CVS	2
1.4 Posición estratégica de la empresa Pillsens	3
1.5 Posición estratégica de la empresa CVS	3
1.6 Cadena de Valor de Pillsens y CVS.....	4
1.6.1 Actividades de soporte	4
1.6.2 Actividades principales	4
1.7 Modelo de negocio de Pillsens	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	7
2.1 Análisis externo del sector farmacéutico	7
2.1.1 Macroentorno – Análisis PESTELG	7
2.1.2 Microentorno – Análisis del sector	11
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE).....	14
2.2 Análisis interno de Pillsens	15
2.2.1 Descripción del nivel corporativo	15
2.2.2 Partes fundamentales de Pillsens	15
2.2.3 Descripción de áreas funcionales.....	16
2.2.4 Descripción de Recursos y Capacidades (matriz VRIO).....	20
2.2.5 Definición de la estrategia competitiva.....	20
2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (matriz EFI).....	20
2.3 Análisis interno de CVS Health Corporation.....	20
2.3.1 Descripción del nivel corporativo	20
2.3.2 Partes Fundamentales de CVS	21

2.3.3 Descripción de áreas funcionales.....	21
2.3.4 Descripción de Recursos y Capacidades (matriz VRIO).....	23
2.3.5 Definición de la ventaja competitiva	23
2.3.6 Definición de la estrategia competitiva.....	24
2.3.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	24
CAPÍTULO III. PERFIL COMPETITIVO.....	25
3.1 Perfil competitivo Pillsens	25
3.2 Perfil competitivo CVS.....	26
3.3 Definición del problema	27
3.4 Alcance de la propuesta	28
3.5 Limitaciones de la propuesta	28
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	30
4.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC (Over the Counter).....	30
4.2 Segmentos.....	30
4.3 Comportamiento del consumidor.....	31
4.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos.....	33
4.5 Evolución del producto.....	33
4.6 Tasas de crecimiento.....	35
4.7 Canales de comercialización.....	35
CAPÍTULO V. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	37
5.1 Direccionamiento estratégico.....	37
5.2 Objetivos estratégicos de la alianza	37
5.3 Planteamiento general de la alianza.....	37
5.3.1 Pillsens.....	38
5.3.2 CVS	38
5.4 Modelo de negocio de la alianza.....	39
5.5 Cadena de valor de la alianza.....	39
5.6 Estrategia y ventaja competitiva	40
5.7 Generación y selección de estrategia	40
5.8 Matriz de PEYEA.....	41
5.9 Matriz Interna-Externa (matriz IE)	42

5.10 Matriz de la Gran Estrategia.....	43
5.11 Sinergias que generan la alianza.....	46
5.11.1 Ingresos.....	46
5.11.2 Costos.....	46
5.11.3 Margen.....	46
5.11.4 Costo de oportunidad.....	46
5.12 Ejes directrices de la alianza.....	47
5.13 Mapa estratégico de la alianza.....	48
5.14 Alineamiento de la estrategia.....	48
5.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos (matriz EFI) de la alianza.....	49
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	50
6.1 Plan funcional de operaciones e Investigación y Desarrollo.....	50
6.1.1 Objetivo del plan Operativo e Investigación y Desarrollo.....	50
6.1.2 Plan de actividades operativas.....	50
6.1.3 Presupuesto del plan operativo.....	51
6.2 Plan de Marketing.....	52
6.2.1 Objetivo del plan de marketing.....	52
6.2.2 Formulación estratégica de Marketing.....	53
6.2.3 Formulación estratégica de Marketing.....	54
6.2.4 Actividades del plan de Marketing.....	54
6.2.5 Presupuesto del plan de Marketing.....	55
6.3 Plan de Recursos Humanos.....	55
6.3.1 Objetivo del plan de Recursos Humanos.....	55
6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos.....	56
6.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	57
6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	57
6.4.1 Objetivos de la RSE.....	57
6.4.2 Plan de actividades de RSE.....	58
6.4.3 Políticas de la RSE.....	59
6.4.4 Presupuesto de la RSE.....	60
6.5 Plan de contingencia.....	60
6.5.1 Objetivos.....	61
6.5.2 Planes de acción.....	61

6.5.3 Conclusión.....	62
6.6 Plan financiero.....	62
6.6.1 Objetivos del plan financiero	62
6.6.2 Objetivos de Finanzas	62
6.6.3 Proyección y evaluación financiera	63
6.6.4 Cálculo del CAPM y WACC.....	64
6.6.5 Análisis financiero	65
6.6.6 Escenario sin alianza estratégica.....	65
6.6.7 Escenario con alianza estratégica.....	66
6.6.8 Indicadores financieros	66
6.6.9 Análisis de resultados	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	73
NOTAS BIOGRÁFICAS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Modelo de negocios Canvas de Pillsens	6
Tabla 2.	VARIABLES del entorno global	11
Tabla 3.	Escala de ponderación.....	11
Tabla 4.	VARIABLES de la dinámica competitiva	13
Tabla 5.	VARIABLES del poder de negociación de clientes	13
Tabla 6.	VARIABLES del poder de negociación de proveedores	13
Tabla 7.	VARIABLES del poder de productos nuevos entrantes	14
Tabla 8.	VARIABLES del poder de productos sustitutos	14
Tabla 9.	Histórico de ventas, publicidad y EBITDA de Pillsens	17
Tabla 10.	Histórico del valor de la acción en el mercado	19
Tabla 11.	Ratios financieros de liquidez	22
Tabla 12.	Ratios financieros de solvencia.....	23
Tabla 13.	Presentaciones de Glutación en el mercado de Estados Unidos	35
Tabla 14.	Proyecciones de mercado y ventas de la alianza Pillsens-CVS.....	35
Tabla 15.	Presupuesto de producción.....	38
Tabla 16.	Modelo de negocios Canvas de la alianza.....	39
Tabla 17.	Matriz FODA Cruzada.....	41
Tabla 18.	Matriz de Decisión	44
Tabla 19.	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	45
Tabla 20.	Riesgos asociados en la alianza entre Pillsens y CVS	47
Tabla 21.	Objetivos versus sus indicadores	49
Tabla 22.	Objetivo del plan Operativo e Investigación y Desarrollo.....	50
Tabla 23.	Plan de actividades operativas	51
Tabla 24.	Presupuesto del plan operativo.....	51
Tabla 25.	Proyección de la demanda.....	52
Tabla 26.	Objetivos del plan funcional de Marketing.....	53
Tabla 27.	Estrategias de segmentación	53
Tabla 28.	Actividades del plan de Marketing	55
Tabla 29.	Presupuesto del plan de Marketing	55
Tabla 30.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	56
Tabla 31.	Plan de actividades de Recursos Humanos	56
Tabla 32.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	57

Tabla 33.	Objetivos de RSE.....	58
Tabla 34.	Objetivos de RSE.....	58
Tabla 35.	Presupuesto de RSE.....	60
Tabla 36.	Objetivos de Finanzas.....	63
Tabla 37.	Cálculo del CAPM.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	11
Figura 2.	Canales de distribución de suplementos y vitaminas.....	36
Figura 3.	Cadena de valor de la alianza.....	40
Figura 4.	Matriz PEYEA.....	42
Figura 5.	Matriz IE de la alianza estratégica.....	43
Figura 6.	Matriz de la Gran Estrategia de la alianza.....	43
Figura 7.	Mapa estratégico de la alianza.....	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Cadena de Valor de Pillsens y CVS	74
Anexo 2.	Matriz EFE de Pillsens.....	74
Anexo 3.	Organigrama de Pillsens	74
Anexo 4.	Partes fundamentales de Pillsens	74
Anexo 5.	Ventas históricas de Pillsens	75
Anexo 6.	Matriz VRIO de Pillsens	75
Anexo 7.	Matriz EFI de CVS.....	75
Anexo 8.	Partes fundamentales de CVS	75
Anexo 9.	Organigrama de CVS	76
Anexo 10.	Matriz VRIO de CVS.....	76
Anexo 11.	Matriz EFI de CVS.....	76
Anexo 12.	Matriz EFI de la alianza estratégica	77
Anexo 13.	Cálculo de CAPM	77
Anexo 14.	Cálculo de flujo de caja libre sin alianza estratégica	77
Anexo 15.	Cálculo de valor presente sin alianza estratégica.....	77
Anexo 16.	Cálculo de flujo de caja libre con alianza estratégica	77
Anexo 17.	Cálculo de valor presente con alianza estratégica.....	77
Anexo 18.	Balance general sin alianza	78
Anexo 19.	Estado de resultados sin alianza.....	78
Anexo 20.	Flujo de caja sin alianza	78
Anexo 21.	Balance general con alianza	79
Anexo 22.	Estado de Resultados con alianza	79
Anexo 23.	Flujo de efectivo con alianza.....	79
Anexo 24.	Comparación de indicadores con y sin alianza	79
Anexo 25.	Comparación de flujos de caja libre con y sin alianza	80
Anexo 26.	Cálculo del punto de equilibrio del Glutación	80

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA

1.1 Consideraciones generales

El presente trabajo tiene como objetivo definir un plan estratégico de Pillsens en el mercado de Estados Unidos que le permita identificar oportunidades para la mejora de sus indicadores financieros, basado en la información histórica de los últimos 12 años, analizando el comportamiento del mercado y las variables externas e internas donde opera la compañía. Los indicadores más significativos que han sido identificados son:

- El desempeño de las ventas y su crecimiento constante.
- La reducción de los costos de producción.
- El desempeño de la rentabilidad respecto a su activo total (ROA¹).
- La participación en el mercado de antioxidantes en los Estados Unidos.
- El desempeño del valor de mercado de la acción y su crecimiento.

Luego de hacer un análisis interno y externo exhaustivo de Pillsens sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establece una propuesta de alianza estratégica con un socio de gran dominancia en el mercado de Estados Unidos. Adicionalmente, se establecen las limitaciones y alcances de una posible solución.

1.2 Breve historia de la empresa Pillsens

Pillsens es una empresa de producción de medicamentos a nivel internacional que fue creada en Finlandia en 1865. Nació como una empresa familiar que con los años y una adecuada gestión tiene presencia en los mercados de Francia, Estados Unidos y Finlandia, con sus productos analgésicos y antioxidantes bajo sus marcas Rubbana y Andy-Ox. Cuenta con plantas de producción en Finlandia y Estados Unidos. Actualmente tiene una participación de mercado del 12.45%.

Pillsens ha logrado colocar sus productos en los mercados de Estados Unidos y Francia con gran potencial para explotar los nichos de mercado; en Finlandia, la compañía es una de las más sólidas por las estrategias de marketing que ha establecido a lo largo de los años y sus inversiones para asegurar la calidad de sus productos; sin embargo, el mercado local se encuentra saturado y no se identifican potenciales oportunidades de crecimiento. Las ventas en Francia y Estados Unidos se han incrementado en la medida en que se han aumentado los precios. El negocio de Pillsens está orientado al Business to Business (B2B) a través de los

¹ ROA es una abreviatura que significa en inglés *Return on Assets*

principales canales de venta de los productos en tiendas minoristas (farmacias), clínicas u hospitales.

1.3 Breve historia de la empresa CVS

CVS Health Corporation es una compañía de atención médica estadounidense que fue fundada en Massachusetts en 1963 por Stanley y Sidney Goldstein y Ralph Hoagland, bajo el nombre Consumer Value Stores (CVS). Sus fundadores comenzaron el negocio como una cadena de tiendas que vendían productos de belleza y salud. En 2021, CVS Health ocupó el cuarto lugar en la lista Fortune 500, y el séptimo en la lista Fortune Global 500.

CVS logró expandirse por todo el territorio estadounidense, consolidándose como el líder en cadenas de farmacias con más de 9,900 tiendas a lo largo del país a partir de las adquisiciones de las farmacias Stadtlander, Eckerd, Osco Drug y Sav-On Drugs, Long Drugs Stores, Navarro Discount Pharmacy, Omnicare y Target Corporation.

Su éxito ha estado apalancado por la diversificación de sus líneas de servicios e innovaciones, siendo pioneros en la atención médica domiciliaria para pacientes con enfermedades crónicas o hemofilia (CVS Speciality), gestión de beneficios de farmacia (PharmaCare), farmacia en línea (CVS.com), programas de fidelización (ExtraCare), servicio de atención médica (MinuteClinic), máquinas expendedoras, servicio de monitoreo clínico (Coram), terapias (HealthHUB) y servicios integrales en la administración y dispensación de medicamentos recetados por correo o farmacias (CVS Caremark). Adicionalmente, CVS cuenta con su propia línea de productos de venta libre como vitaminas, suplementos, y productos de belleza y piel.

CVS ha demostrado su interés por la sostenibilidad de su negocio, en ese sentido, creó el Caremark Charitable Trust, un fondo establecido para fomentar la atención médica, educación y participación comunitaria en las comunidades donde se encuentran las tiendas CVS / farmacias. Adicionalmente, cuenta con CVS Samaritan Vans, vehículos de respuesta a emergencias que patrullan las principales autopistas de las grandes ciudades y un torneo de Golf (CVS Caremark Charity Classic) que se creó para el apoyo de organizaciones sin fines de lucro en Nueva Inglaterra.

En el año 2014, CVS anunció la suspensión de la venta de los productos de tabaco y cigarrillos de sus tiendas para ser consistente con la visión de la compañía de “ayudar a las personas a vivir sus vidas más largas, saludables y felices”. La compañía se ha visto involucrada en controversias por la compra de registros de medicamentos que debían mantenerse confidenciales (Trio Drugs), venta de información de carácter confidencial (Elensys), errores en prescripción de medicamentos en el área de Boston, corrupción, línea de

medicamentos homeopáticos, fraude de salud por establecimiento de precios combinados con los programas de salud de Medicare, sobornos farmacéuticos para promocionar productos sobre la competencia, y prácticas comerciales engañosas. Adicionalmente, CVS ha estado involucrado en investigaciones por desvío de oxicodona (analgésicos) en el 2011 en Florida y en la crisis de opioides del 2016 donde se evidenció el incremento de personas adictas y fallecimientos relacionados al consumo ilícito de analgésicos opioides.

CVS adquirió Aetna en el 2018 con el objetivo de enfocarse en la atención médica y pasar a un segundo plano la venta minorista de productos farmacéuticos. La nueva estrategia era ofrecer servicios médicos junto con medicamentos recetados, entre otros productos.

1.4 Posición estratégica de la empresa Pillsens

La estrategia de Pillsens se ha basado en la optimización de costos y diferenciación mediante la gestión de calidad en sus productos y procesos; adicionalmente, cuenta con estrategias de publicidad, servicio al cliente y precios accesibles adaptados a cada mercado para fidelizar a sus clientes. La empresa tiene como visión ser la empresa líder en la producción de medicamentos a nivel internacional, ofreciendo productos innovadores y de alta calidad que permitan maximizar el valor para todos los grupos de interés que interactúan con la organización.

Las ventajas competitivas de Pillsens son:

- Capacidad instalada que puede afrontar altos volúmenes de producción y pedidos adicionales en caso sean requeridos.
- Plantas estratégicamente localizadas en dos continentes diferentes, lo cual permite ampliar las posibilidades hacia nuevos mercados.
- El comportamiento actual del consumidor se orienta a la prevención de enfermedades a través del consumo de productos y suplementos que mejoren la salud y eviten el deterioro de esta.
- El servicio al cliente enfocado en los minoristas, a quienes se les otorgan incentivos para que favorezcan a los productos de Pillsens sobre los competidores.

1.5 Posición estratégica de la empresa CVS

La estrategia de crecimiento y expansión de CVS fue exitosa por la venta de la compañía a Melville Corporation, una empresa con experiencia en el manejo y desarrollo de cadenas de tiendas por departamento que había logrado expandirse rápida y eficazmente a lo largo de los Estados Unidos; entre sus principales tiendas se encontraba Melville Shoe Corporation con más de 7,000 puntos de venta, Marshalls y las cadenas de farmacias People,

Revco, Standard Drugs, y Austin Drug, las cuales a partir de la adquisición pasaron a ser parte de la cadena de CVS. En 1996 después de una reestructuración, CVS se separó de Melville y comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo su nueva razón social.

En el 2021 CVS Health anunció que la compañía planeaba cerrar 900 tiendas (10% de las tiendas en Estados Unidos) en los próximos tres años como estrategia ante los cambios del comportamiento de compra del consumidor; y realizará alianzas con Microsoft para mejorar la atención personalizada y la salud digital.

1.6 Cadena de Valor de Pillsens y CVS²

Se ha realizado el análisis interno de ambas empresas, donde se define su cadena de valor de manera independiente al cierre del 2022, en la cual se describen las actividades operativas y de apoyo que son clave para el desarrollo de la organización (ver anexo 1).

1.6.1 Actividades de soporte

Se han identificado las siguientes actividades de soporte de Pillsens y CVS:

- **Infraestructura de la empresa.** Correspondiente a las actividades ejecutadas por la alta gerencia, gobierno corporativo, contabilidad, finanzas, planificación, asuntos externos y sistemas de información.
- **Gestión de recursos humanos.** Comprende las gestiones de reclutamiento de personal, paquete de beneficios y remuneraciones acorde con el mercado y la capacitación del personal.
- **Compras.** Comprende la planificación, negociación y gestión de adquisiciones de materia prima necesaria para las operaciones del área de fábrica en función de la demanda.

En la cadena de valor de CVS, adicionalmente se identifica la siguiente actividad de soporte:

- **Investigación y Desarrollo.** Comprende las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de prototipos de nuevos productos o servicios, que cubran las necesidades del mercado meta identificado.

1.6.2 Actividades principales

Se han identificado las siguientes actividades principales en las empresas Pillsens y CVS:

² Porter, 1985.

- **Logística de entrada.** Corresponde a las actividades necesarias para el proceso productivo, tales como la importación, nacionalización, recepción de materiales, almacenamiento y despachos del proceso productivo.
- **Operaciones.** Comprende las actividades de fabricación, empaquetado de los analgésicos y antioxidantes; y controles de calidad del proceso.
- **Logística de salida.** Corresponde a los despachos de pedidos entre la fábrica, centros de distribución y clientes. Adicionalmente, incluye el control de inventarios y destrucciones.
- **Marketing y ventas.** Corresponde a las actividades de promoción y publicidad, análisis periódico del mercado, lanzamientos y diseño de estrategias que garanticen el cumplimiento de objetivos de venta proyectado por canal de ventas.
- **Atención al cliente.** Comprende a canales de atención de dudas y quejas de los clientes y/o consumidores para identificar oportunamente productos o servicios que no cumplan el estándar de calidad de Pillsens o de CVS.

Adicionalmente, en CVS se identifica la siguiente actividad principal:

- **Servicio de atención médica.** Comprende la atención medica ambulatoria en diversas especializadas, análisis de laboratorio, aplicación de vacunas, atención psicológica, entre otros.

1.7 Modelo de negocio de Pillsens

El modelo de negocio de Pillsens está orientado hacia el segmento medio de adultos de 40 a 65 años que valoran los productos por su calidad, precio competitivo y disponibilidad en los puntos de venta de su preferencia (ver tabla 1).

Tabla 1

Modelo de negocios Canvas de Pillsens

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Proveedores de materia prima. Proveedores logísticos. Colaboradores. Reguladores. Accionistas. <i>Retails</i> , clínicas y hospitales. Empresas de insumos químicos.	Producción y fabricación de analgésicos y antioxidantes, venta, marketing, control de calidad, logística, responsabilidad social ambiental, desarrollo, capacitación de personal y servicio al cliente.	Mantener una oferta de alta calidad con precios competentes en el punto de venta de nuestros consumidores, abriendo paso en nuevos mercados con un fuerte enfoque en el servicio al cliente.	Mediante el cumplimiento de la propuesta de valor con programas de fidelización y campañas de marketing. Canales <i>Retails</i> , clínicas y hospitales (B2B).	Consumidores de clase media entre 40 y 65 años.
Estructura de costos Costos de venta, costos de producción, gastos de almacenamiento, gastos de distribución, gastos administrativos, gastos de marketing, gastos de capacitación y mantenimiento.		Fuente de ingreso Venta de productos a clientes.		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

2.1 Análisis externo del sector farmacéutico

Estados Unidos es una de las principales potencias a nivel mundial, cuyas políticas se basan en los ideales de democracia, libre mercado, estado de derecho y derechos humanos. Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, la administración de dicho país ha contemplado los siguientes aspectos críticos en su intervención a nivel global: liderazgo mundial, defensa y promoción del orden internacional liberal, defensa y promoción de la libertad, derechos humanos y democracia, y prevención del surgimiento de hegemonías regionales.

A lo largo del presente capítulo se podrá observar el impacto de la intervención estadounidense a nivel internacional en el sector farmacéutico.

2.1.1 Macroentorno – Análisis PESTELG³

- **Política.** En el año 2021, el demócrata Joe Biden vence en las urnas al polémico Donald Trump, tomando el mando del país en enero del 2022. El discurso de Biden siempre enfatizó el retorno a la normalidad buscando controlar los efectos económicos de la pandemia en el país, lo cual se ha visto frustrado ante la imposibilidad de ejecutar sus principales proyectos, generando inestabilidad política por la dificultad para legislar y definir políticas internas. Estas limitaciones han generado incertidumbre y descontento en la población por el incumplimiento de las políticas ofrecidas durante la campaña política, especialmente las vinculadas al sector salud (Vásquez, 2021).
- **Económico.** Estados Unidos es una de las economías más grande del mundo considerando su Producto Bruto Interno (PBI) nominal y se evidencia que progresivamente se está recuperando de los impactos generados a causa del COVID-19 por las proyecciones de crecimiento del mercado laboral, la mejora de las oportunidades de empleo, el incremento del salario mínimo; así como del consumo de bienes y servicios. A pesar de estar en camino a la recuperación económica, los conflictos geopolíticos están generando inflación, ocasionando un incremento de los productos básicos (incluyendo medicamentos) y el descontento en la población. Según el portal Statista.com (2022a) el sector salud, es uno de los que siguen presentando mejoras a lo largo de los años, ello se evidencia en su constante crecimiento en ingresos y las altas expectativas de fortalecimiento en los

³ David y David, 2017.

próximos años, pudiendo alcanzar en las 2024 cifras cercanas a los 1,843 billones de dólares. Ante la elevada inflación, el actual gobierno espera desplegar un plan para reducir los precios para las familias estadounidenses, entre los principales productos y servicios que se encuentran en evaluación están los seguros de salud, las medicinas y la energía. El 10 de febrero del 2022, como parte de su plan social de gasto Build Back Better, el presidente mostró su rechazo hacia los excesivos precios que cobran las empresas farmacéuticas por los medicamentos y planteo dentro de su agenda la posibilidad de iniciar negociaciones con este sector.

- **Social.** El sistema de salud estadounidense es uno de los mejores del mundo, según el reporte de Statista del 2022 sobre los servicios de salud mundial (Statista.com, 2023a). Para el 2020, más del 91% de estadounidenses contaban con algún tipo de seguro, el 50.3% de las personas estaban aseguradas de manera privada por sus empleadores y 33.4% hacía uso de un programa de salud del estado (Medicare o Medicaid). A pesar de ello, el excesivo precio de los medicamentos es una preocupación que mantiene la población desde gobiernos anteriores. Si bien la aparición del COVID-19 fue un gran reto para el gobierno que tuvo que reforzar la infraestructura y equipamiento médico para brindar atención a los millones de asegurados y no asegurados, posteriormente la gestión para asegurar la dotación y eficacia de las vacunas en su población generó estragos económicos que repercutieron a nivel mundial (BBC News Mundo, 2019).
- **Tecnológico.** Como resultado de la pandemia por COVID-19 las personas se han visto obligadas a hacer mayor uso de la tecnología, para compartir y comunicarse con sus familiares más cercanos, interactuar con los compañeros del trabajo, asistir a clases remotas, atender a citas médicas a través de video consultas y adquirir medicamentos a través de canales digitales. A finales del 2020, se evidenció un importante crecimiento del 10.2% en los principales conglomerados del sector de tecnología médica (Fresenius, Danaher, Avantor, Abbott, Roche, Merck KGaA y Philips) a consecuencia de la pandemia por COVID-19 cuando se promovía la inversión en pruebas, diagnósticos, tecnologías de detección y control. De los 68 líderes comerciales de tecnología médica en 2020, 44 pertenecían a Estados Unidos y 24 a la Unión Europea, los que generaron ingresos por US\$ 274 y US\$ 172 billones respectivamente, según indicó Ernst & Young (EY.com/Pulse, 2021).

- **Ecológico.** Según el portal Ispe.org (Goebel, 2021), en el 2019, el sector farmacéutico realizó el 13% de las emisiones de carbón por la producción de medicamentos, siendo un contribuidor no significativo del calentamiento global. Para el 2020, Estados Unidos emite el 25% de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel mundial. El 29% de los GEI provienen del sector transporte, 25% de la generación de electricidad y el 23% de las industrias. Durante el gobierno de Donald Trump, se derogaron o revirtieron regulaciones ambientales para erradicar obstáculos en el ámbito empresarial, siendo la más significativa el retiro de Estados Unidos del Acuerdo del Clima de París (Buchholz, 2020; Greshko, 2017). En el primer semestre de su gestión, Joe Biden se comprometió ante las Naciones Unidas que su país reducirá entre 50% y 52% las emisiones netas de gases en 2030 respecto a los valores reportados en 2005. Con este compromiso y otros asumidos que se relacionan al sector energético, Estados Unidos se reincorpora a la lucha climática internacional y se alinea nuevamente al Acuerdo de París.
- **Legal.** En Estados Unidos el empleo es a voluntad, a menos que un contrato de trabajo o de negociación colectiva proteja contra el despido ante ciertas circunstancias. Todos los empleados están protegidos contra el despido debido a discriminación ilegal o actividad protegida (actividad sindical o denuncia de irregularidades). El marco normativo de las leyes de protección al consumidor es aplicado por varias agencias federales tales como la Comisión Federal de Comercio (FTC), Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor (CPSC), Administración de Drogas y Alimentos (FDA) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) (Global Legal Group, 2022a). Para el caso de los productos farmacéuticos, la FDA promulga las normas de Buenas Prácticas de Manufactura Actuales (CGMP) sobre la calidad de los productos farmacéuticos. La FDA y la USDA tienen autoridad para retirar productos del mercado. La FTC regula la publicidad (aparte del etiquetado) de alimentos, medicamentos de venta libre, cosméticos y dispositivos médicos no restringidos en virtud de la Ley. La Consumer Healthcare Products Association representa a los distribuidores y fabricantes de medicamentos de venta libre y suplementos dietéticos. La legislación de Estados Unidos es muy respetuosa con la necesidad de preservar la propiedad industrial e intelectual que es crítica para la estrategia empresarial, para ello cuenta con la Oficina de Patentes y Marcas (USPTO) que es la responsable de otorgar derechos a

los inventores para excluir a otros de hacer, usar, vender la invención en los Estados Unidos o la importación de la invención al territorio americano. La vigencia de las patentes oscila entre 14 y 20 años desde que la misma es aprobada. En caso de infracción, se puede accionar una querrela en los tribunales federales del distrito de Estados Unidos, en la Comisión de Comercio Internacional (ITC) o en ambas. Existen tres tipos de patentes: i) Patentes de utilidad, para inventos de forma única que producen resultados útiles; ii) Patente de diseño, que protege la apariencia, pero no las características funcionales o estructurales de un artículo, y iii) Patente de plantas, para variedades vegetales diferentes y nuevas reproducidas asexualmente (Global Legal Group, 2022b).

- **Global.** El mercado farmacéutico de los OTC contempló utilidades netas cercanas a los US\$ 137 billones para el periodo 2022 y se proyecta un incremento del 31% en los próximos 5 años, lo cual asciende a US\$ 179.42 billones para el 2027, lo cual genera un escenario favorable en esta rama de la industria farmacéutica. Según el portal Statista.com (2022b), para el 2022 las industrias farmacéuticas a nivel internacional invirtieron aproximadamente US\$ 238 billones en investigación y desarrollo (I+D), con una proyección de US\$ 278 billones para el 2027. Las compañías que más invierten en I+D en Estados Unidos son Pfizer, Johnson & Johnson, Merck & Co. y Bristol Myers Squibb; en Europa están Roche, Novartis, Astrazeneca, Sanofi y GSK. A nivel internacional, los medicamentos sin prescripción médica (OTC) de origen natural están incrementando su demanda por su alta eficacia en la prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico. Mientras que los OTC tradicionales se enfocan en el tratamiento de síntomas específicos, los OTC naturales se orientan a la prevención. El mercado de las vitaminas y minerales en Europa presenta un incremento promedio de 5.1% anual, con una proyección de ingresos por ventas de US\$ 5.3 billones para el 2027. En el mercado asiático, el mismo sector tiene un incremento anual de 7.9% con un ingreso promedio de US\$ 18.5 billones para el 2027, siendo China el principal consumidor con una proyección de crecimiento de 75.6% de 2021 al 2027. A continuación, se presentan los efectos probables de cada variable considerada dentro el entorno global de la industria farmacéutica.

Tabla 2**Variables del entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto probable	A/O
Ventas/Costos	Incremento de las ventas, y optimización de costos de producción.	Incremento de la utilidad neta de la industria farmacéutica a nivel internacional	O
Eficacia de los productos OTC	Priorización por la prevención de enfermedades.	Incremento de la demanda de productos OTC.	O
Consumo de vitaminas	Mayor proyección de crecimiento del uso de vitaminas en los mercados asiáticos.	Incremento de la competencia en mercados asiáticos.	A

Nota: Elaboración: propia, 2023.

2.1.2 Microentorno – Análisis del sector

- **Análisis de las fuerzas competitivas (Porter).** De acuerdo con Porter (Library, s.f.):

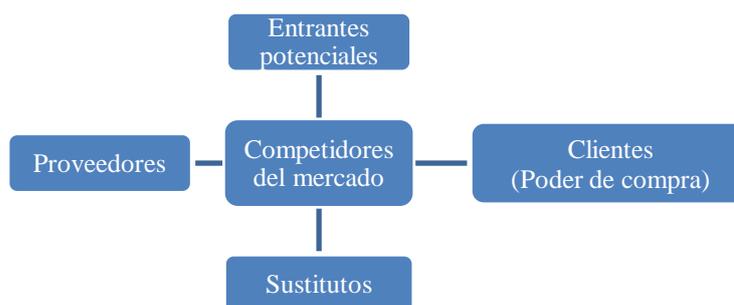
La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y modela la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Teniendo en consideración esta teoría, se analizará la situación y atractividad del sector farmacéutico en los Estados Unidos utilizando la siguiente escala de ponderación:

Tabla 3**Escala de ponderación**

Ponderación	
Bajo	$X \leq 1.5$
Medio	$1.5 < X < 2.5$
Alto	$X \geq 2.5$

Nota: Adaptado de Library, s.f.

Figura 1**Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

- **Dinámica competitiva.** El mercado farmacéutico estadounidense, según el portal Statista.com (s.f.) al cierre del 2022, concentraba el 50% de ventas totales a nivel internacional, con una utilidad de US\$ 575.5 billones. Quince de las cincuenta farmacéuticas más reconocidas a nivel mundial son de los Estados Unidos y durante el 2020 prescribieron ventas por US\$ 416.47 billones e invirtieron en I+D US\$ 81.56 billones. Las farmacias y droguerías que lideran la venta de medicamentos de venta libre (OTC) y medicamentos bajo prescripción médica en los Estados Unidos son CVS Health Corporation, seguida de Wallgreens Boots Alliance. Tras el primer semestre del 2021, el 50% de las tiendas de farmacias en los Estados Unidos lo tienen las dos empresas mencionadas anteriormente: CVS (9,813 tiendas) y Wallgreens (8,760 tiendas). El gobierno de ha intentado regular los elevados precios de la industria farmacéutica, siendo su logro más significativo el obtenido en abril de 2022 cuando la Cámara de Representantes aprobó fijar el precio de la insulina en US\$ 35 (AP y Telemundo Digital, 2022). La evaluación de este parámetro brinda un resultado de 2.4 (sobre 3.0) siendo una ponderación media. Pillsens debe establecer una estrategia ante el impacto de la cantidad de competidores y la concertación de precios del mercado.

Tabla 4

Variables de la dinámica competitiva

N°	Variable	Peso	Calificación			Peso ponderado
			1	2	3	
1	Cantidad de competidores en el sector (saturación de mercado)	15%	X			0.15
2	Concertación de precios entre farmacéuticas	10%	X			0.10
3	Competitividad de precios	20%			X	0.60
4	Productos diferenciados	25%			X	0.75
5	Variedad de estrategias en competencia	10%		X		0.20
6	Capacidad de adaptación al cambio	20%			X	0.60
	TOTAL	100%				2.40

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

- **Poder de negociación de los clientes.** El principal cliente de Pillsens será CVS cadena de farmacia o droguerías líder en Estados Unidos y que servirá como canal de distribución en el mercado. Los grandes laboratorios controlan el precio de mercado de sus productos por el sistema de patentes que les permite a los propietarios tener la exclusividad en la producción y comercialización de sus productos y la concertación de precios entre laboratorios, lo que impide el libre mercado, la competitividad de precios y la capacidad de las farmacias y droguerías para negociar con los laboratorios su abastecimiento. Al cierre del primer trimestre

del 2021, el 73% de la población desaprobaba total o parcialmente la política de manejo de precios que tienen las industrias farmacéuticas. Los medicamentos con prescripción médica tienen mayor tendencia de incremento en los precios, mientras que los OTC son más estables. Se ha elaborado esta matriz con la finalidad de cuantificar el peso ponderado 2.55 del poder de negociación que tienen los clientes.

Tabla 5

Variables del poder de negociación de clientes

N°	Variable	Peso	Calificación			Peso ponderado
			1	2	3	
1	Cantidad de farmacias interesadas en formar alianzas	25%			X	0.75
2	Conocimiento del producto en el mercado	25%		X		0.50
3	Diferenciación del producto	20%			X	0.60
4	Competitividad de costos	10%			X	0.30
5	Margen de ganancia que generen las farmacias	20%		X		0.40
	TOTAL	100%				2.55

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

- **Poder de negociación de los proveedores.** La industria farmacéutica se caracteriza por requerir de equipos y recursos de alta tecnología para estar a la vanguardia y Estados Unidos es el pionero en producción de tecnología médica ya que concentra más del 60% de empresas del rubro. La materia prima, insumos químicos y suministros necesarios para la producción pueden comprarse de proveedores locales o importarlos, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por la FDA. Los factores mencionados anteriormente ponen a las empresas en una posición ventajosa respecto a la negociación con proveedores (puntaje 2.75 sobre 3.00), lo cual permitirá abastecerse de productos de calidad a un precio conveniente.

Tabla 6

Variables del poder de negociación de proveedores

N°	Variable	Peso	Calificación			Peso ponderado
			1	2	3	
1	Variedad de proveedores de equipos de alta tecnología	20%			X	0.60
2	Disponibilidad de materia prima e insumos en el mercado local o global	20%			X	0.60
3	Proveedores dispuestos a generar alianzas estratégicas, que aseguren calidad y cumplimiento de compromisos	25%			X	0.75
4	Grado de concentración de proveedores	15%			X	0.45
5	Compra en cantidades para manejar economías de escala	5%	X			0.05
6	Variación de precios de las materias primas	15%		X		0.30
	TOTAL	100%				2.75

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

- **Productos nuevos/entrantes.** El mercado farmacéutico es muy propenso a la entrada de nuevos productos. Si bien Estados Unidos es muy protector de la producción nacional, lo cual puede disminuir las importaciones o desanimar a

inversionistas del extranjero, la industria farmacéutica es de las más desarrolladas por lo que nuevos productos entrantes al mercado podrían llegar de las empresas existentes a la fecha o de nuevas que se formen con capital americano. La mejor forma de resguardar un producto es con la obtención de patentes, que es un mecanismo de defensa ante el ingreso de nuevos productos. Los resultados de análisis de este factor son medios (2.15 de 3.00) por lo que Pillsens debe analizar constantemente la posibilidad de elaborar nuevos productos. A continuación, se presenta la valoración de las variables de los nuevos productos:

Tabla 7

Variables del poder de productos nuevos entrantes

N°	Variable	Peso	Calificación			Peso ponderado
			1	2	3	
1	Nuevas tecnologías	20%			X	0.60
2	Economías de escala	20%	X			0.20
3	Desarrollo y diseño de productos	15%			X	0.45
4	Productos patentados	15%		X		0.30
5	Lealtad de consumidores	20%		X		0.40
6	Políticas y acuerdos de gobierno restrictivos	10%		X		0.20
	TOTAL	100%				2.15

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

- **Productos sustitutos.** El ingreso de medicamentos genéricos no representa un riesgo en el mercado porque el gobierno no otorga beneficios o incentivos para la llegada de estos, pero sí podrían desarrollarse productos sustitutos en el mercado local que cumplan con los requisitos de la FDA, que es el organismo regulador del rubro farmacéutico en los Estados Unidos. La evaluación en este aspecto arroja un valor de 1.8 sobre 3.0 por lo que es un riesgo bajo que se debe monitorear.

Tabla 8

Variables del poder de productos sustitutos

N°	Variable	Peso	Calificación			Peso Ponderado
			1	2	3	
1	Disponibilidad de sustitutos en el mercado local	20%		X		0.40
2	Falta de políticas que promuevan los productos genéricos	20%	X			0.20
3	Cumplimiento FDA	25%		X		0.50
4	Necesidad del consumidor de sustituir	15%		X		0.30
5	Lealtad de consumidores	20%		X		0.40
	TOTAL	100%				1.80

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE⁴)

En esta matriz se resumen los factores críticos detectados en el análisis PESTELG previo, clasificando los mismos como oportunidades o amenazas para los negocios que se encuentran en evaluación y se pondera una calificación para concretar un análisis cualitativo de los criterios (ver anexo 2).

2.2 Análisis interno de Pillsens

El análisis interno de Pillsens se realiza en base a sus áreas funcionales, estructura organizacional, recursos y capacidades, así como de sus fortalezas y debilidades para identificar la estrategia competitiva que utiliza en el desarrollo de sus actividades.

2.2.1 Descripción del nivel corporativo

Pillsens pertenece a la industria farmacéutica y está dedicada a la producción de analgésicos y antioxidantes para la salud de las familias. Aspira a liderar los mercados donde tiene presencia a través de precios competitivos y productos de calidad superior. La cultura organizacional tiene como finalidad que todos los colaboradores se comprometan y se apropien de los principios de la organización. Estos principios son el liderazgo en costos, desarrollo del recurso humano, diferenciación mediante la inversión en calidad, y responsabilidad social.

2.2.2 Partes fundamentales de Pillsens

Pillsens tiene una organización estratégica en tres divisiones geográficas para atender los mercados de Finlandia, Estados Unidos y Francia. Estas divisiones son autónomas en cuanto a sus metas y estrategias, adaptándose a cada necesidad del mercado en el que trabajan, pero van en línea con el plan estratégico global, su misión y visión. Los procesos de Pillsens requieren altos niveles de normalización, principalmente en los procesos de producción y distribución de antioxidantes y analgésicos.

De acuerdo con la configuración de las organizaciones desarrollada por Mintzberg (1984), Pillsens se encuentra conformada por:

- **Cumbre estratégica.** Conformada por el CEO, y tres gerentes senior (Producción, Ventas y Administración, y Finanzas) quienes son los responsables de definir los objetivos mediante una visión integral de la empresa.
- **Tecnoestructura.** La empresa cuenta con procedimientos y normas que rigen las operaciones de las distintas áreas de la organización. La empresa cuenta con un Código de Conducta, Código de Ética, Programación General Anual.

⁴ David y David, 2017.

Adicionalmente, tiene exigentes normas en el proceso productivo para asegurar la calidad de sus productos.

- **Línea media.** Conformada por los gerentes de Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas, Ventas, Logística, los cuales son los responsables de viabilizar e integrar las decisiones que se toman en la cumbre estratégica, para repercutirlas en acciones que permitan el logro de los objetivos mediante decisiones que rigen el día a día.
- **Staff de apoyo.** Conformado por áreas de soporte que realizan funciones complementarias pero necesarias para las operaciones, tales como Marketing y Publicidad, Recursos Humanos, Administración y Tecnología de la Información (TI).
- **Núcleo de operaciones.** Conformado por las áreas que desarrollan el trabajo esencial de la empresa relacionado con la fabricación, control de calidad, comercialización de analgésicos y antioxidantes hacia los clientes. En el núcleo operativo de Pillsens están las áreas de Producción, Calidad, Logística, fuerza de Ventas y Atención al Cliente.

El modelo de organización es de forma divisional, conformada por divisiones independientes autónomas, que realizan funciones específicas y coordinan con la cumbre estratégica. De esta manera se puede conocer el propósito y responder a la demanda y condiciones de mercado.

2.2.3 Descripción de las áreas funcionales

Pillsens sigue una estructura de orden jerárquico encabezado por el Gerente General, con tres gerencias claves: Ventas, Producción, Finanzas y las jefaturas de áreas de soporte. En el anexo 3 se muestra el organigrama de las gerencias y en el anexo 4 se observan las partes fundamentales de Pillsens. A continuación, se describen los roles y funciones de cada área de la empresa:

- **Ventas.** Es responsable del diseño y ejecución de las estrategias comerciales que permitan a Pillsens cumplir con sus objetivos. En los primeros años se obtuvo un incremento en las ventas, logrando los objetivos de la compañía, por el aprovechamiento de las condiciones de mercado, en los cuales la demanda se incrementó y la estrategia de diferenciación de precios logró traer a la Compañía beneficios significativos. Las ventas de Pillsens se vieron impactadas en el 2019 por la recesión económica de Estados Unidos, donde la Compañía disminuyó la

inversión en publicidad como estrategia de optimización de costos (ver anexo 5). A continuación, detalle histórico de las ventas en dólares de Pillsens:

Tabla 9

Histórico de ventas, publicidad y EBITDA de Pillsens

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	105,329	107,405	108,491	107,327	94,056	93,965	99,179
EBITDA	42,510	42,354	37,554	34,521	29,329	26,596	29,660
Publicidad	3,690	4,300	5,800	6,200	3,100	6,550	6,900
Servicio al cliente	2,550	3,400	4,200	4,000	3,600	4,000	4,300

Nota: Elaboración: propia, 2023.

- **Operaciones.** Es el área responsable de la producción de los analgésicos y antioxidantes, de la logística y calidad en sus plantas de Finlandia y Estados Unidos. Para el desarrollo eficaz de las operaciones la gerencia debe determinar las siguientes variables:
 - Inversiones en edificios y maquinarias. El importe para invertir en edificios y maquinarias se define en base a las cantidades a producir necesarias para cubrir la demanda de cada producto en cada periodo y la fluctuación de los costos de los materiales.
 - Mejora en eficiencia de costos. El liderazgo en costos es una de las principales prioridades, en este sentido se invierte de 4% a 6.5% del beneficio bruto en este concepto. La producción planificada para Rubbana y Andyox en las plantas de Finlandia y Estados Unidos se realizó considerando los costos de transporte, garantizando que se produjeran en Estados Unidos las cantidades necesarias para cubrir la demanda de este mercado.
 - Calidad. Considerando que los clientes confían en la alta calidad de los productos de Pillsens en el mercado finlandés, la gestión de calidad es prioritaria para la empresa; en este sentido, se determinó invertir entre el 6% y 12% del beneficio bruto en este concepto. Durante los últimos años la empresa mantiene su régimen de producción en tres turnos diarios, logrando el mayor uso en la capacidad instalada en equipos.
- **Recursos Humanos.** Esta área funcional se enfoca hacia el colaborador, garantizando el desarrollo y retención de talentos, planes salariales competitivos, procesos de selección de personal eficaces, gestión de compensaciones y el plan de desarrollo del personal. Los colaboradores son el recurso más importante de Pillsens porque ejecutan las operaciones y establecen las conexiones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Así, los niveles de compensación se han

incrementado en Finlandia y Estados Unidos en los años 5 y 6. Los ratios de los turnos de trabajo se han mantenido similares durante los últimos años. Esta estrategia de Pillsens se enfoca primordialmente en los recursos de I+D, permitiendo generar eficiencia en los costos de la empresa.

- **Finanzas.** Es responsable de la gestión de los recursos económicos necesarios para mantener la operatividad de la organización de manera sostenible. Adicionalmente, se encarga de la planificación financiera a corto y largo plazo, buscando generar flujos de caja positivo, con un adecuado seguimiento y control de las principales ratios financieros alineados con los objetivos del plan estratégico. Pillsens amortizó en el 2019 la deuda que mantenía gracias a la liquidez obtenida en sus operaciones. La rentabilidad del capital empleado (ROCE), en los primeros años venía en incremento, pero en el 2019 tuvo una caída debido a las decisiones que se tomaron de inversión en publicidad y servicio al cliente, quedando con 9.55%. Las ganancias acumuladas se incrementaron de US\$ 12,403 millones en el año 1 a US\$ 199,133 en el año 12; sin embargo, a través de los años no se ha realizado reparto de utilidades para los accionistas. Con respecto al valor para con los accionistas el valor de mercado de la acción ha ido en aumento en forma progresiva, pasando de € 12.16 en el año 1 a € 19.88 en el año 12, teniendo un aumento porcentual del 64%, demostrándose el aumento de valor para el accionista.

Tabla 10***Histórico del valor de la acción en el mercado***

Valor de mercado de la acción, €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pillsens	12.16	14.68	16.93	21.54	24.37	23.99	24.18	23.06	21.52	19.30	18.71	19.88

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.2.4 Descripción de Recursos y Capacidades (matriz VRIO⁵)

A continuación, se describirá la matriz VRIO de la empresa Pillsens, con la finalidad de determinar sus principales ventajas competitivas. Esta herramienta permite determinar si se cuenta o no con una posición de ventaja y la temporalidad de esta (ver anexo 6).

De la matriz VRIO se puede concluir que el reconocimiento de la calidad del producto, así como la relación con los proveedores son ventajas competitivas sostenibles, este logro se debió a que Pillsens supo identificar las necesidades de los consumidores de llevar una mejor calidad de vida, así como la relación con sus proveedores. Adicionalmente, tiene una capacidad financiera saludable respaldada por sus propios flujos, lo cual beneficia a la compañía para realizar alianzas estratégicas.

2.2.5 Definición de la Estrategia Competitiva⁶

Pillsens utiliza una estrategia de diferenciación a través de la alta calidad de los productos que fabrica con componentes naturales y tecnología de punta. Adicionalmente, apuesta por un sólido servicio de atención al cliente, que le permita mantenerse en estrecho contacto con el consumidor y que garantiza la fidelización de este.

2.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (matriz EFI⁷)

La matriz EFI permite analizar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de Pillsens, y da una base para determinar y evaluar las relaciones de estas. Referente a la ponderación, se establecerán valores del 0 a 1 según la importancia de cada factor, la suma total debe ser 1 como valor máximo. A las fortalezas se les otorgará las puntuaciones de 3 y 4, mientras que a las debilidades puntuaciones de 1 y 2. Finalmente, se obtiene una calificación ponderada que resulta de la multiplicación del peso y calificación. La calificación ponderada para Pillsens es de 2.7, lo que indica que es una organización con mayores fortalezas que debilidades, en este sentido, se considera que la empresa está preparada para iniciar un proceso de alianza que le permita fortalecer su estrategia (ver anexo 7).

2.3 Análisis interno de CVS Health Corporation

Corresponde a un diagnóstico de los factores internos de la empresa sobre los cuales la empresa se apoya para alcanzar sus objetivos y metas.

2.1.1 Descripción del nivel corporativo

CVS es una empresa líder en soluciones de salud dedicada a la farmacia especializada, venta de mercadería en tiendas, dispensación de recetas en tiendas minoristas, dispensación de

⁵ D'Alessio, 2008.

⁶ David y David, 2017.

⁷ David y David, 2017.

pedidos por correo, y sus servicios PBM y Minute Clinics con los que cumple con su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la cual es parte integral para construir un mundo mejor y más saludable al 2030, centrado en cuatro áreas prioritarias que son: gente sana, negocio saludable, comunidad y planeta saludables, aspira a cumplir su visión llamada Transformar la Salud al 2030.

2.1.2 Partes fundamentales de CVS

Según la configuración de las organizaciones de Mintzberg (1984), el modelo de organización de la empresa CVS es divisional, debido a que se encuentra formada por divisiones con autonomía y funciones específicas, las cuales coordinan directamente con la cumbre estratégica (ver anexo 8). La configuración permite atender a distintos mercados y otorga control a los directivos de cada división para realizar las funciones operativas. La organización se configura de acuerdo con la siguiente estructura:

- **Cumbre estratégica.** Conformada por el Directorio, gerente general y Comité Ejecutivo, responsables de cumplir los objetivos estratégicos de CVS.
- **Tecnoestructura.** Conformada por las áreas de Operaciones, Marketing, Finanzas, Estrategia y Desarrollo Empresarial (ver anexo 9).
- **Línea media.** Conformada por los encargados de las áreas de Operaciones, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Retail, Clínica, Estrategia Empresarial, Farmacia, Atención al cliente, Beneficios de Atención Médica (HCB), Políticas Públicas y Asuntos Externos.
- **Staff de apoyo.** Conformado por las áreas de Suministros, Tecnología de la Información (TI) y Recursos Humanos.
- **Núcleo de operaciones.** Conformado por las áreas de Innovación, Operaciones, Marketing, Postventa y Logística.

2.1.3 Descripción de áreas funcionales

CVS presenta una estructura jerárquica dividida entre cuatro gerencias claves: Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Operaciones, y Finanzas, las cuales reportan directamente al CEO, quien se encuentra en el máximo nivel de la organización. En el anexo 9 se muestra el organigrama de la empresa mostrando las gerencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos. A continuación, se detallan los roles y funciones de cada área:

- **Marketing y Ventas.** Es el área encargada de desarrollar y ejecutar las estrategias comerciales de CVS, cumpliendo con los objetivos de incrementar sus ventas en los últimos 5 años, llegando al año 2021 a US\$ 292,111 millones con una variación del

de 8.71% frente al 2020. Se puede evidenciar una adecuada gestión del presupuesto de marketing, ya que representa el 0.18% frente a las ventas del año 2021, comparado con el año 2020 donde la representatividad fue de 0.17%. Además, la variación de las ventas fue 8.71% mayor que el ligero incremento en gastos de ventas que fue de 6.65%.

- **Operaciones.** El área de Operaciones de CVS se encarga de la gestión logística de la cadena de distribución entre tiendas, instalación de equipos, gestión de servicios médicos, entre otros. En los últimos años se evidencia un incremento de los gastos operativos, necesarios para la operatividad del negocio debido al aumento de los costos médicos, sobrecostos por la insatisfacción de los clientes, instalación de equipos de protección en tiendas y costos de beneficios debido a los programas de apoyo relacionados con COVID-19 que se implementaron durante la pandemia.
- **Recursos Humanos.** Es el área dedicada a la atracción, el desarrollo y la retención de los 300,000 colaboradores en todas sus sedes. CVS considera al capital humano uno de los ejes fundamentales en su estrategia y evita tener pérdidas inesperadas de liderazgo. Las ventas de sus productos y servicios dependen de la capacidad para atraer y motivar al personal de venta interna, cumplir las metas y objetivos futuros. La empresa ofrece un programa de recompensas basado en la diversidad, equidad e inclusión, desarrollo de colaboradores, y salud y seguridad.
- **Finanzas y Control.** El área de Finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, buscando un equilibrio del flujo de caja y el seguimiento de los indicadores financieros. A continuación, se analizarán ratios financieros principales de la empresa, que ayudarán a evaluar las fortalezas y debilidades del negocio.

Tabla 11

Ratios financieros de liquidez

Ratios de liquidez	2017	2018	2019	2020	2021
Capital de trabajo neto	581	1,234	-3,001	-5,648	-7,799
Ratio corriente	1,019	1,028	0,944	0,909	0,885
Ratio rápido	0,520	0,654	0,615	0,611	0,623
Ratio de efectivo	0,059	0,150	0,151	0,175	0,185

Nota: Elaboración propia, 2023.

La tabla 10 muestra que CVS, en los últimos tres años, ha necesitado de capital de trabajo para cubrir su pasivo corriente y no perjudicar la operatividad del negocio. El ratio de liquidez corriente al año 2021 es de 0.885, lo que se traduce en una menor liquidez por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo. El ratio rápido o liquidez ácida al año 2021 es de

0.623, lo que permite deducir que por cada unidad monetaria que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con 0.623 para su cancelación, El ratio de efectivo indica que los requerimientos de corto plazo son mayores a los recursos líquidos que tiene la empresa. Es decir, no hay suficientes fondos a la mano para cancelar la deuda exigible.

Tabla 12

Ratios financieros de solvencia

Ratios de solvencia	2017	2018	2019	2020	2021
Apalancamiento financiero	2,54	3,03	3,41	3,39	3,20
Deuda total	28,38%	37,38%	40,01%	36,86%	32,62%
Deuda a capital	41,74%	55,64%	58,11%	54,96%	50,20%
Deuda a patrimonio	0,72	1,25	1,39	1,22	1,01
Cobertura de intereses	0,19	-4,40	0,44	0,38	0,29

Nota: Elaboración propia, 2023.

La tabla 11 muestra el ratio de apalancamiento financiero al año 2021 que es de 3.20, esto indica que la empresa CVS tiene un nivel de endeudamiento de tres veces más con respecto a su capital propio, generando un posible riesgo financiero. La razón de endeudamiento del activo total que asciende a 32.62% indica que al año 2021 los activos totales de la empresa están financiados por sus acreedores. La razón de deuda a capital muestra que la deuda de la empresa representa el 50.20% sobre su capital, por lo que estaría apalancada. El ratio de deuda a patrimonio en el año 2021 es 1.01, que indica que por cada unidad monetaria propiedad de los accionistas, la empresa debe 1.01 a los acreedores financieros. CVS está generando en 0.29 veces los intereses, es decir, para cubrir una unidad monetaria de gastos financiero tiene 0.29 para pagarlo. Estos resultados de solvencia ocurren porque se ha incurrido en un endeudamiento significativo, elevando la relación deuda-capital, siendo necesario para completar la adquisición de Aetna, generando el aumento del costo de endeudamiento.

2.1.4 Descripción de Recursos y Capacidades (matriz VRIO)

En la matriz VRIO (Barney y Hesterly, 2010) de CVS se califican y valorizan los recursos y capacidades de la organización, para identificar las ventajas competitivas sostenibles de la empresa (ver anexo 10).

2.1.5 Definición de la ventaja competitiva

A través del análisis de la matriz VRIO se identifica que en Estados Unidos el sistema de salud es de alto costo y limitativo para el consumidor que no posee un seguro, en este sentido, CVS se diferencia de su competencia por:

- Brindar un servicio integral de abastecimiento de medicinas y servicios médicos, que le permite al consumidor encontrar en un solo lugar lo que requiere para su bienestar.

- Tener un amplio portafolio de productos,
- Tener presencia en 50 estados de Estado Unidos,
- Contar con infraestructura y recursos tecnológicos sofisticados para brindar un mejor servicio,
- Contar con una credibilidad sólida ya que todas sus acciones van de la mano con la reputación de la empresa,
- Tener el *know how* del mercado a través de años de experiencia en el rubro,
- Tener una sólida relación con sus proveedores,
- Calidad en el servicio,
- Capital humano altamente comprometido.
- Rapidez para transformarse a nuevos procesos y crea productos innovadores.

2.1.6 Definición de la estrategia competitiva⁸

Durante los últimos años CVS ha ejecutado una estrategia de diferenciación, cuyo enfoque está en incrementar las líneas de los servicios y productos que gestiona para brindar al consumidor todas las alternativas de cuidado de la salud a un precio competitivo y de buena calidad en un solo lugar. Adicionalmente, CVS hace uso eficiente en sus recursos tangibles e intangibles, tecnológicos y financieros, esto le ha permitido gestionar adecuadamente sus canales de atención, combinando sus productos vigentes y actuales con nuevos ingresos, permitiendo una ventaja frente a su competencia en una industria altamente competitiva.

2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (matriz EFI⁹)

La matriz EFI de CVS permite analizar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales, además de dar una base para determinar y evaluar las relaciones entre estas. El puntaje ponderado total es 2.92, lo cual caracteriza a una organización como internamente fuerte (ver anexo 11).

⁸ D´Alessio, 2008.

⁹ David y David, 2017.

CAPÍTULO III. PERFIL COMPETITIVO

El perfil competitivo que se presenta en este capítulo es al cierre 2022, previo a la alianza entre Pillsens y CVS, y se realiza a partir del análisis interno aplicado a ambas empresas para definir el problema, el alcance y limitaciones de la propuesta. Adicionalmente, este análisis permite diseñar una propuesta en línea de los objetivos específicos de cada empresa.

3.1 Perfil competitivo de Pillsens

La propuesta valor que maneja Pillsens es la de producir antioxidantes naturales de alta calidad que permitan mejorar y alargar la vida de sus clientes. La alianza esta alineada a los objetivos estratégicos. El modelo de negocio de Pillsens requiere de socios estratégicos tales como farmacias, laboratorios y doctores, quienes servirán de medio y referencia para llegar al consumidor final, así como de actividades claves para la distribución que permitan colocar el producto a disposición de los consumidores en el punto de venta más cercano a sus necesidades.

Los objetivos estratégicos de Pillsens antes de la alianza han sido:

- Aumentar su participación de mercado en Estados Unidos al 13.35%.
- Obtener ventas totales de 187,000 unidades de Andyox
- Obtener ventas totales de 211,000 unidades de Rubbana
- Disminuir los costos de compras de materiales y suministros de Andyox en 11%
- Disminuir los costos de compras de materiales y suministros de Rubbana en 8%
- Fortalecer la marca para incrementar la fidelidad de los clientes.

Las fuentes de ventaja competitiva de Pillsens son las siguientes:

- **Segmentos de mercado**
 - Incremento de la edad promedio de los habitantes de Estados Unidos.
 - Precio accesible y competitivo.
 - Diferentes patrones de consumo por género.
 - Crecimiento del canal de ventas digital.
- **Comportamiento del consumidor**
 - Incremento del consumo de alimentos y bebidas de origen natural.
 - Aumento de las exigencias sobre la calidad de los productos.
 - Incremento del interés de la información nutricional de los alimentos sobre el sabor o precio.
- **Operaciones internas**
 - Infraestructura propia.

- Innovación en la gestión operativa.
- Gran experiencia en la producción de medicamentos.
- Personal técnico especializado.
- Internacionalización.
- **Competidores**
 - Valor. El producto representa la mejor opción en relación con precio-calidad.
 - Calidad. Producto fiable con permisos de la FDA.
 - Precio. Competitivo en relación con las opciones del mercado.

3.2 Perfil competitivo de CVS

La propuesta valor que maneja CVS es mejorar la forma de cuidar la salud de las personas ofreciendo un servicio de calidad orientado al valor en sus productos, servicios y a la marca a través de una amplia cartera de productos y servicios clínicos y farmacéuticos que se encuentra accesible a nivel nacional en diferentes canales de ventas (farmacias minoristas, correo, digital, *e-commerce*).

El modelo de negocios de CVS se sustenta en obtener ingresos a través de la venta de medicamentos recetados y de venta libre y la prestación de servicios médicos y farmacéuticos, siendo sus actividades clave la venta de medicamentos, la distribución entre las farmacias, administración de las farmacias y atención médica. Los socios principales que requiere CVS para llevar a cabo sus actividades claves son planes de salud públicos y privados, los proveedores y vendedores, los canales de distribución y empresas de tecnología médica.

Los objetivos estratégicos de CVS antes de la alianza fueron los siguientes:

- Incrementar el 5% de ingresos con respecto al 2022.
- Avanzar en las capacidades de prestación de atención primaria.
- Optimizar las locaciones para servir a la comunidad como destino de atención a la salud.
- Diversificar el crecimiento con nuevos servicios de salud.
- Impulsar un enfoque digital y tecnológico en todo el negocio.
- Mejorar las experiencias de salud omnicanal.

Las fuentes de ventaja competitiva de CVS son las siguientes:

- **Segmentos de mercado**
 - Líder en el mercado de farmacias.
 - Portafolio amplio de productos y servicios.
 - Incremento de edad promedio de los habitantes de Estados Unidos.

- Innovaciones en los canales de ventas en *e-commerce* y canales digitales.
- **Comportamiento del consumidor**
 - Fidelidad del cliente hacia la marca.
 - Amplio porcentaje de retención de clientes.
 - Incremento de la preocupación del consumidor hacia su salud.
 - Incremento de uso de canales digitales y redes sociales.
- **Operaciones internas**
 - Infraestructura propia.
 - Personal técnico especializado.
 - Economía a escala que ayuda en la reducción de costos de venta y operativos.
 - Habilidad para generar mayor flujo de efectivo.
 - Habilidad para conectar con clientes a través de su sistema integrado con clínicas y empresas aseguradoras.
 - Canales robustos de atención a clientes.
 - innovación en programas de fidelización de clientes.
- **Competidores**
 - Capacidad para administrar y dar acceso a medicamentos con programa de suministro aprobados por los planes de salud.
 - Mayor red de tiendas del mercado.
 - Sistema integrado de farmacia y atención a la salud.
 - Precios competitivos en relación con las opciones del mercado.

3.3 Definición del problema

A pesar de que Pillsens, cuenta con una robusta ventaja competitiva, en los países donde comercializa sus productos ha utilizado estrategias de océano rojo debido a que los mercados se encuentran saturados, sin embargo, estas no impactan en el crecimiento de la compañía; en este sentido Pillsens busca enfocar sus recursos a un mercado más grande con una distribuidora que permita posicionar el producto rápidamente y que en un futuro permita a la compañía tener un mayor margen.

Por otra parte, la misión de CVS es convertirse en una empresa dedicada a la atención médica; sin embargo, para el cambio progresivo de su negocio principal requiere mantener un rendimiento operativo positivo que le permita generar flujos de efectivo para invertir en innovación y desarrollo.

3.4 Alcance de la propuesta

Ante el problema planteado para ambas empresas se propone establecer una alianza de actividades operativas por un periodo de 5 años, donde Pillsens se dedique a la producción de Glutación bajo la marca de CVS, permitiendo un mejor posicionamiento del producto en los Estados Unidos a través de la cadena de distribución de CVS en sus tiendas en la costa este del país. A su vez, Pillsens mantendrá la producción de su analgésico y antioxidante (colágeno en cápsulas) en su planta de Tennessee, con el objetivo de abastecer el mercado de Estados Unidos y lograr eficiencias sobre los costos de traslado y fletes. Como parte de la alianza, el producto Glutación se llevará a los mercados de Francia y Finlandia con el soporte de la cadena de distribución de Pillsens bajo la marca de CVS, con el objetivo de darle reconocimiento internacional a CVS.

Medline Plus (s.f.) define a los antioxidantes como “sustancias naturales o fabricadas por el hombre que pueden prevenir o retrasar algunos tipos de daños a las células. Los antioxidantes se encuentran en muchos alimentos, incluyendo frutas y verduras. También se encuentran disponibles como suplementos dietéticos”.

El glutatión se encuentra de forma natural en las células de vegetales, animales y humanos, su función ayuda a la protección celular del daño oxidativo a través de los años, manteniendo el sistema inmunológico fuerte, especialmente al comienzo de los años dorados; en este sentido, este antioxidante se ha vuelto uno de los más demandados entre los adultos de edad media en los Estados Unidos para la prevención del envejecimiento de las células.

3.5 Limitaciones de la propuesta

Las limitaciones identificadas en la propuesta planteada para CVS y Pillsens son las siguientes:

- **Metodológicas**
 - Falta de datos fiables, que limitarán el alcance del análisis.
 - Limitaciones de desarrollo de producto y pruebas de mercado.
 - Alcance. Hace referencia a la magnitud del proyecto que está asociada con el tiempo y calidad de las fases
 - Producto de la simulación se evidenció una guerra de precios y campaña publicitaria que han desvirtuado el valor del producto en el mercado y que pueden afectar el análisis.

- **Atribuibles a los investigadores**
 - Acceso a información estratégica y confidencial de primera mano por parte de los ejecutivos de ambas empresas.
 - Costos asociados a costos de investigación de mercado, trabajo en campo, promociones y acercamiento a los consumidores finales.
 - Recursos asociados a personas, equipamiento e instalaciones necesarias para el desarrollo del proyecto.
 - Tiempo, relacionado con las horas dedicadas al proyecto, la cantidad de etapas y cronograma general del proyecto.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Mercado de productos farmacéuticos OTC (Over the Counter)

Los medicamentos de venta libre (OTC) son aquellos que pueden ser comprados por cualquier persona sin la necesidad de presentar una receta médica y son seguros para el consumo. La demanda de productos OTC ha crecido en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual promedio del 2.7% en América del Norte para 2027, según un informe sobre la industria farmacéutica de Mordor Intelligence (s.f.). El mercado OTC está impulsado por la innovación de productos que brindan resultados e inspiran la confianza del consumidor.

Según un informe de Consumer Health Products Association (s.f.), casi el 93% de los estadounidenses usan productos de venta libre para prevenir o tratar enfermedades antes de buscar atención médica. Asimismo, se estimó que el hogar promedio de Estados Unidos gasta alrededor de US\$ 442 al año en productos OTC.

Este mercado es competitivo y cuenta con participantes importantes como Johnson & Johnson, Bayer AG, Pfizer, Novartis AG y Sanofi; sin embargo, los avances tecnológicos y los nuevos métodos permiten que las pequeñas y medianas empresas amplíen su presencia creando nuevos productos a precios competitivos. En el caso de las vitaminas y suplementos dietéticos, estos no se encuentran regulados por la FDA, y actualmente se cuenta con 12,500 fabricantes, de los cuales 9,300 se encuentran registrados en la FDA (Suruchi *et al*, 2021). Según el análisis de salud del consumidor en los Estados Unidos de Euromonitor (2021), el segmento de vitaminas y suplementos alimenticios abarca el 39.2% de la venta total de productos de salud del consumidor.

4.2 Segmentos

Entre las principales estrategias para mantenerse saludables, el 49% de estadounidenses mayores de 18 años consumen suplementos como vitaminas y minerales, este porcentaje se va ampliando conforme avanza la edad. El 62% de las personas mayores de 40 años piensa que tomar vitaminas y suplementos es crítico para contar con una buena salud y mantenerse en forma (Statista, 2022d).

Según la Kaiser Family Foundation (2021), más del 56.37% de los residentes de Estados Unidos mayores de 35 años viven en los estados del este, que representan aproximadamente la mitad del país. Asimismo, hay un especial interés por los estados de New York, Pensilvania y Ohio que concentran el 13.76% de la población mayor de 35 años y debido a su cercanía se vuelven territorios importantes a considerar en el estudio de mercado.

Considerando los datos anteriores, los estados del este tienen aproximadamente 101.6 millones de personas mayores de 35 años.

De la información previa se infiere que si se toma al 62% de adultos del mismo segmento que están interesados en tomar suplementos, el mercado es de 63 millones. Se planifica tener presencia, durante los cinco primeros años de la alianza, en los tres estados más representativos mencionados anteriormente, donde el mercado meta asciende a 15.4 millones de personas y posteriormente evaluar la posibilidad de ampliar el rango de las operaciones hacia los ocho restantes, logrando un público objetivo de 45.3 millones de habitantes (40.54% del mercado meta).

4.3 Comportamiento del consumidor

En los últimos años existe una tendencia creciente entre las personas a centrarse en su salud, llevar una dieta equilibrada, hacer ejercicio y reducir el consumo de productos no saludables como el tabaco. Después de COVID-19, esta tendencia ha crecido significativamente a medida que los estadounidenses cambian sus opciones de alimentos y prestan atención a leer los datos nutricionales de los productos, comprender los ingredientes utilizados y de dónde provienen los alimentos, así como cuáles evitar. El International Food Information Council (s.f.) realizó una encuesta de alimentos y salud en el 2020, y los principales resultados fueron:

- El 54% de todos los consumidores y el 63% de los mayores de 50 años se preocupan más por sus elecciones de alimentos y bebidas en 2020 que en 2010; la información nutricional es más importante que el sabor y el precio.
- El 28% de los estadounidenses come más proteínas de origen vegetal a comparación del 2019, el 24% y 17% come más productos lácteos y carne de origen vegetal según corresponda.

Otra tendencia significativa es el consumo de suplementos vitamínicos en los Estados Unidos. El Centro de Control y Prevención de Enfermedades (Mishra *et al.*, 2021) llevó a cabo un análisis por género y edades de adultos (de 20 a 39 años, de 40 a 59 años, y mayores de 60 años), donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 57.6% de los adultos mayores de 20 años usó algún suplemento alimenticio en los últimos 30 días y el uso fue mayor en mujeres (63.8%) que en hombres (50.8%).
- El uso de los suplementos alimenticios incrementa con la edad, en promedio para ambos sexos, siendo las mujeres mayores de 60 años quienes más consumen (80.2%).

- El tipo de suplemento alimenticio más usado son complejos multivitamínicos-minerales, seguido por la vitamina D, omega 3 y calcio. Esta tendencia aplica para todos los grupos de edades, incrementándose progresivamente en los grupos de mayor edad.
- En los últimos 10 años la prevalencia del uso de los suplementos alimenticios se ha incrementado en todos los grupos de edad en los Estados Unidos.
- El número promedio de suplementos alimenticios que usan los rangos de edades varían, siendo más dominante las personas que no consumen para las edades de 40 años a más; sin embargo, esta tendencia se reduce con los años y aumentan las personas que consumen más de 4 suplementos vitamínicos.

En el último censo poblacional de Estados Unidos que se realizó en el 2020, se evidencio que la población adulta (mayores de 18 años) se había incrementado en un 10.1% respecto al 2010, estando principalmente concentrados en las zonas del sur (37.9%) y en la zona este (23%) del país. U.S. Census Bureau (s.f.) detalla que los estados cuya concentración de adultos fue mayor en el 2021 fueron: Maine (21.2%), Florida (20.9%), West Virginia (20.5%), New York, (20.5%), Vermont (20%), Delaware (19.4%), Montana (19.3%), Hawaii (19%), New Hampshire (18.7%), Pennsylvania (18.7%), Oregon (18.2%), Arizona (18%), New Mexico (18%) y South Carolina (18.2%), muchos de estos ubicados al sur y al este del país.

En el 2021 la población mayor de 65 años correspondía al 16.5% del total de la población de los Estados Unidos y el 50.8% de la población total era de género femenino de acuerdo con lo indicado por el U.S. Census Bureau (s.f.). Los estados que tenían mayor concentración de mujeres en el 2021 fueron Columbia (52.6%), Delaware (51.7%), Alabama (51.7%), Maryland (51.6%), South Carolina (51.6%), Massachusetts (51.5%), Mississippi (51.5%), New York (51.4%), Georgia (51.4%), North Carolina (51.4%), Rhode Island (51.3%), Connecticut (51.2%), Tennessee (51.2%), Louisiana (51.2%) New Jersey (51.1%) y Florida (51.1%).

En base a lo previamente descrito, el producto debe destinarse a adultos mayores de 35 años que son quienes consumen mayores suplementos alimenticios en los Estados Unidos, ya sea porque cuentan con las condiciones económicas necesarias para asumir el costo mensual y también porque ya en esa edad se comienza a tomar conciencia de que uno debe cuidar el cuerpo en caso se quiera tener una vejez más llevadera. Adicionalmente, por el nivel de concentración de estos consumidores en el país, este se debe vender en la zona este del país.

4.4 Tendencias tecnológicas y nuevos principios activos

La pandemia del COVID-19 se convirtió en un gran reto para las empresas farmacéuticas, exigiéndole elevar sus estándares para satisfacer la demanda mundial, lo cual pudo lograrse únicamente con el desarrollo de nuevas tecnologías y ramas de estudio e investigación, siendo las principales:

- **Ingeniería genética.** También conocida como modificación genética, consiste en usar técnicas de laboratorio para modificar la composición del ADN. A través de ella, podemos modificar especies para que puedan tener atributos o potenciar características que naturalmente no podrían.
- **Bioingeniería.** Aplica los principios de la biología y las herramientas de la ingeniería para la creación de productos utilizables, viables y comerciales. Principalmente es utilizada para el desarrollo de dispositivos médicos, materiales biocompatibles, energías renovables con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad.
- **Medicina de Precisión.** Tiene como finalidad el desarrollo de medicamentos con base en un entendimiento a mayor profundidad del paciente y sus dolencias, lo cual se logra a través del uso de la tecnología de procesamientos de lenguajes naturales (NLP), que permite interpretar, manipular y comprender el lenguaje humano a partir de una computadora. Esta tecnología es utilizada por las compañías farmacéuticas para analizar los registros sanitarios e identificar mejor las variantes de las enfermedades.
- **Big data.** Para el análisis adecuado de los conocimientos obtenidos en la fase de I+D, las compañías farmacéuticas requieren de sistemas que puedan manejar un gran volumen de datos. Estas herramientas arrojan análisis predictivos, prescriptivos y de diagnóstico que son utilizados en hallazgos y desarrollos de nuevos fármacos.
- **Inteligencia artificial.** Permite acelerar el hallazgo y desarrollo de nuevos fármacos. Es una de las herramientas utilizadas para encontrar pacientes para ensayos clínicos y desarrollo de nuevos productos.

4.5 Evolución del producto

Debido al incremento de las enfermedades degenerativas y crónicas la industria farmacéutica ha puesto mucho énfasis en la prevención, lo que provocó un gran interés en la investigación de los antioxidantes, naturales y sintéticos, debido a su amplia gama de

propiedades terapéuticas y protectoras. Los antioxidantes son moléculas que interfieren en el proceso de formación de radicales libres, los cuales son la fuente de gran cantidad de enfermedades, entre las cuales predomina el cáncer. Entre los principales compuestos antioxidantes están los betacarotenos, luteína, licopeno, selenio, zinc y las vitaminas A, C y E.

Los antioxidantes pueden ser endógenos, fabricados por la propia célula, y exógenos los cuales ingresan al organismo por medio de la dieta y suplementos. Asimismo, pueden ser naturales, componentes de alimentos, o pueden ser creados a partir de procesos químicos, mayoritariamente los suplementos dietéticos procesados en laboratorios. Uno de los antioxidantes endógenos con mayores efectos en la eliminación de radicales libres es el glutatión, el cual se encuentra en el citoplasma de las células y lo conforman tres aminoácidos: ácido glutámico, glicina y cisteína. Asimismo, este compuesto puede ser producido químicamente para uso en distintas presentaciones:

- **Glutatión oral o liposomal.** Se comercializa en forma de pastillas o polvo; dado que este compuesto es difícil de extraer de fuentes animales o vegetales, la industria farmacéutica deriva estos compuestos de cultivos bacterianos o fúngicos.
- **Glutatión intravenoso.** Ha demostrado éxito en el cuerpo humano aunque aún no se conoce al 100% su funcionamiento en el organismo. Se enfrenta a ciertos retos que restringen su uso en el mercado: costo elevado, requiere de supervisión médica y su vida media es muy corta.
- **Glutatión sublingual y orobucal.** Buscan introducir la sustancia directamente a través del revestimiento de la mucosa de la boca, evitando las complejas condiciones que hay en el tracto gastrointestinal (sin tener que pasar por el intestino y el hígado que lo descomponen). A pesar de ello, su vida media también es muy corta.
- **Glutatión transdérmico, parches.** La molécula se absorbe rápidamente en las capas externas de la piel, por lo que el beneficio únicamente es superficial.

El glutatión es un producto diferenciado en el mercado de Estados Unidos porque es un complejo vitamínico completo que actualmente no es producido a gran escala a diferencia de las vitaminas, calcio, y omega. En la tabla 12 se muestran las marcas de Glutatión existentes en el mercado de Estados Unidos en presentación de cápsulas:

Tabla 13**Presentaciones de Glutación en el mercado de Estados Unidos**

Marca	Cantidad de cápsulas	mg	Precio US\$
Healthy Origins	150	500	49.99
Healthy Origins	60	250	12.99
Now	60	500	24.75
Now	60	250	16.26
Jarrow	120	500	41.99
Jarrow	60	500	25.77
Amazon Elements	60	500	23.56

Nota: Elaboración propia, 2023.

Varios de estos productos, a la fecha de consulta, no contaban con stock en *e-commerce* como Amazon y Walgreens, lo que es un indicio de que la demanda supera la oferta actual en el mercado americano.

4.6 Tasas de crecimiento

En el caso de los antioxidantes alimentarios, según estudio de Mordor Intelligence (s.f.a), el mercado mundial está creciendo a una tasa anual de 6% desde el 2019 y se estima que se mantenga el crecimiento hasta finales del año 2024; las zonas donde se evidencia mayor crecimiento son Europa y América del Norte. Específicamente para el caso de Estados Unidos, según Euromonitor (Passport, 2023), el crecimiento en las ventas de antioxidantes fue de 2.9% del 2020 al 2021 y de 0.9% en el primer semestre del 2022. En el informe Mercado de vitaminas: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronóstico (2022-2027) elaborado por Mordor Intelligence (s.f.b), las vitaminas y suplementos tendrán un crecimiento estimado anual de 4.5% hasta finales del 2027.

Considerando el crecimiento progresivo hacia nuevos tres estados y los índices de crecimiento del estudio, se proyecta el mercado meta, ventas, participación en el mercado y crecimiento anual que llevarán al logro de los objetivos trazados en un periodo de 5 años.

Tabla 14**Proyecciones de mercado y ventas de la alianza Pillsens-CVS**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado meta (millones)	92.31	93.20	94.09	95.01	95.93
Ventas anuales (millones)	1.69	1.79	1.89	1.99	2.11
Participación en mercado	1.83%	1.92%	2.01%	2.10%	2.20
Incremento anual		5.74%	5.74%	5.74%	5.74%

Nota: Elaboración propia, 2023.

4.7 Canales de comercialización

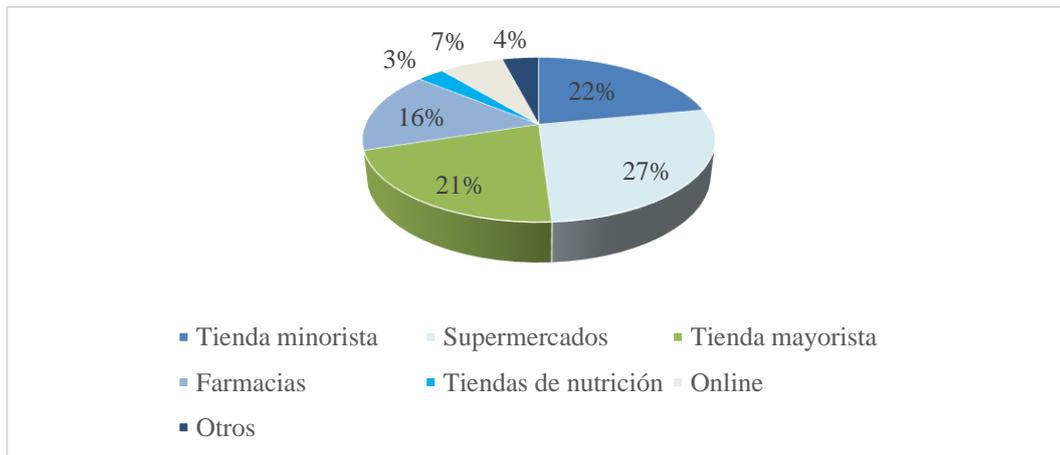
Estados Unidos tiene uno de los modelos de distribución de suplementos dietéticos y vitaminas más liberales que existen. Estos productos se pueden encontrar en gran número de

tiendas minoristas (farmacias/parafarmacias), hasta en supermercados y tiendas de variedades.

La distribución por canales de venta se detalla a continuación:

Figura 2

Canales de distribución de suplementos y vitaminas



Nota: Adaptado de Nielsen Company, 2019.

CAPÍTULO V. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Direccionamiento estratégico

La visión de la alianza será la de ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas mayores de 35 años del este de Estados Unidos, previniendo enfermedades con antioxidantes (Glutación) de alta calidad.

Los objetivos generales de la alianza son los siguientes:

- **Por parte de Pillsens.** Colocar en el mercado de Estados Unidos un producto diferenciado bajo una marca y cadenas de tiendas reconocidas, que le permita incrementar en más de 100% sus ingresos en un plazo de 5 años.
- **Por parte de CVS.** Mejorar el posicionamiento de la empresa a través de la ampliación de su portafolio de productos y la internacionalización de su marca, con la finalidad de incrementar su cuota de mercado en venta de medicamentos sin prescripción médica en un 2.58% en un plazo de 5 años.

5.2 Objetivos estratégicos de la alianza

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos de la alianza, en función de la visión, misión y situación financiera y de mercado de Pillsens:

- **Objetivo 1 (mercado).** Incrementar en más de 100% el ingreso por ventas en el transcurso de 5 años.
- **Objetivo 2 (operaciones).** Reducir los costos unitarios de producción en 14% en el transcurso de 5 años,
- **Objetivo 3 (financiero).** Incrementar el margen de rentabilidad de la alianza en 50% en el transcurso de 5 años.
- **Objetivo 4 (Recursos Humanos).** Incrementar la eficiencia de los colaboradores en un 20%.
- **Objetivo 5 (Responsabilidad Social Empresarial).** Lograr un equilibrio sostenible que permita crecer a la alianza en rentabilidad, participación de mercado, y eficiencia impactando positivamente a los *stakeholders*.

5.3 Planteamiento general de la alianza

La alianza implicará los siguientes acuerdos que deben ser llevados a cabo por cada una de las partes por un periodo de 5 años:

5.3.1 Pillsens

- **Producción.** Se compromete a producir 9.5 millones de unidades de Glutati3n en presentaci3n de 60 c3psulas distribuidos como se presenta en la tabla 14. Estas unidades pueden ser revisadas peri3dicamente en funci3n del comportamiento del mercado. La producci3n se realizar3 de acuerdo con las regulaciones sanitarias, laborales y de calidad exigidas por los Estados Unidos o el pa3s que competa. Pillsens debe velar en tener la capacidad de planta requerida para abastecer la demanda de los productos oportunamente.

Tabla 15

Presupuesto de producci3n

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales	1,688,750	1,785,635	1,888,079	1,996,401	2,110,937
Participaci3n en mercado	1.88%	1.97%	2.06%	2.16%	2.26%

Nota: Elaboraci3n propia, 2023.

- **Distribuci3n centralizada.** Se compromete a despachar los lotes de producci3n que ser3n comercializados en los Estados Unidos en los almacenes centralizados de CVS.
- **Internacionalizaci3n.** Se obliga a producir y comercializar en los mercados de Finlandia y Francia el producto (Glutati3n) 3nicamente bajo la marca registrada de CVS.

5.3.2 CVS

- **Sesi3n de marca.** Cede el derecho del uso de la marca CVS exclusivamente para la producci3n de Glutati3n durante el periodo acordado, bajo un cobro del 30% sobre las unidades vendidas.
- **Distribuci3n.** Realizar3 la distribuci3n entre el almac3n centralizado y cada una de las tiendas del este de los Estados Unidos.
- **Utilizaci3n de canales digitales.** Ceder3 un espacio durante el primer y segundo trimestre del a3o de 10 x 15 en sus *e-commerce* y plataformas digitales para publicidad.
- **Utilizaci3n de datos e informaci3n de mercado.** Enviar3 mensualmente un reporte del volumen de ventas por tienda que incluya la informaci3n no confidencial de los consumidores.

Pillsens seguir3 fabricando los analg3sicos y antioxidantes que actualmente tienen un buen posicionamiento en Europa y el mercado americano (Rubana y Andy-Ox) debido a que estos no son una amenaza para el cat3logo de productos existentes de CVS.

5.4 Modelo de negocio de la alianza

El modelo de negocio de la alianza se ha definido considerando los socios estratégicos, las principales actividades y los recursos necesarios para la satisfacción del segmento de mercado que se desea alcanzar (adultos mayores de 35 que residan en la zona este de los Estados Unidos):

Tabla 16

Modelo de negocios Canvas de la alianza

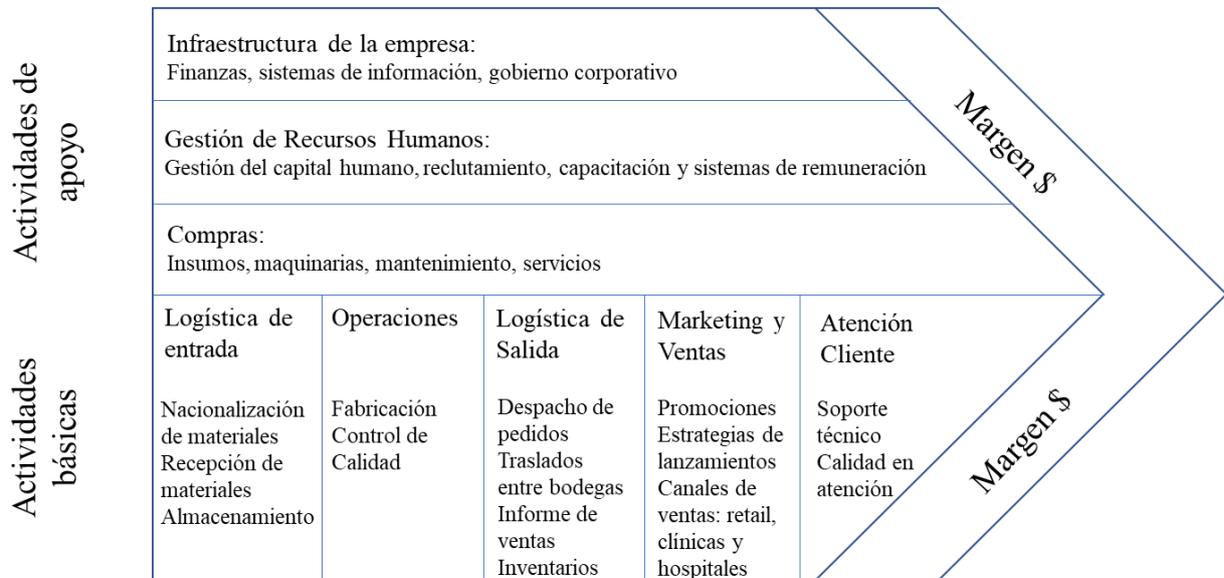
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> *Proveedores de materia prima *Proveedores logísticos *Colaboradores *Reguladores *Accionistas *<i>Retails</i>, clínicas y hospitales *Empresas de insumos químicos *Laboratorios *Doctores *Equipos médicos 	<ul style="list-style-type: none"> *Abastecimiento de materia prima *Producción *Distribución a almacenes y tiendas *Control de calidad *Logística *Investigación y desarrollo 	Ofrecemos complementos alimenticios, principalmente antioxidantes, que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y evite la aparición de nuevas enfermedades.	<ul style="list-style-type: none"> * Descuento para clientes en programas de fidelidad de CVS * Concientización del uso de antioxidantes a través de programas de prevención con CVS Health & Wellness * Entregas a domicilio con bajo costo 	Adultos mayores de 35 años que residan en la zona este de Estados Unidos
	<p>Recursos claves Colaboradores, maquinaria de producción, patentes, planta en ubicación estratégica</p>		<p>Canales <i>Retails</i> y canales digitales (aplicativo y <i>e-commerce</i>).</p>	
<p>Estructura de costos Materia prima, sueldos y salarios, almacenamiento, distribución, administrativos, comisión CVS por el uso de su marca, marketing, capacitación y mantenimiento.</p>			<p>Fuente de ingreso Venta de antioxidantes (Glutación)</p>	

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

5.5 Cadena de valor de la alianza

Figura 3

Cadena de valor de la alianza



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

5.6 Estrategia y ventaja competitiva

Porter (1985) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: Liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en costo o en diferenciación.

En la alianza de Pillsens con CVS se implementa una estrategia de diferenciación a través de la producción de Glutatión, un producto innovador que no se produce a gran escala actualmente en Estados Unidos y que se alinea al perfil del consumidor americano de la zona este, quien se preocupa por la prevención de enfermedades y su calidad de vida. La producción de Glutatión a gran escala, bajo la marca registrada de CVS, le permitirá a Pillsens una rápida penetración en el mercado debido a que actualmente se observan pocos laboratorios que lo producen, y usualmente se encuentra fuera de stock en los canales digitales, lo cual es indicio de un nicho de mercado que se podría desarrollar.

5.7 Generación y selección de estrategia

Para la generación de la estrategia de la alianza entre Pillsens y CVS se ha preparado la siguiente matriz FODA:

Tabla 17

Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA (ALIANZA PILLSENS - CVS)	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1 Respaldo de la marca CVS, con importante presencia en Estados Unidos. F2 Adecuada estructura financiera y de capital de ambas empresas. F3 <i>Know how</i> y capacidad de producción a gran escala permitiendo un bajo costo. F4 Utilizar los canales de distribución de CVS para no perder el valor de nuestro producto hacia los usuarios finales. F5 Sistemas de producción eficientes.	D1 Capacidad ociosa en planta de producción. D2 Canales de distribución compartidos con la gama de productos CVS. D3 Márgenes de rentabilidad compartidos por CVS y Pillsens. D4 Aumento en inversión de gastos. D5 Falta de I+D para nuevos productos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1 Ingreso de CVS al mercado europeo. O2 Incremento del consumo de antioxidantes y productos naturales en adultos mayores de 35 años. O3 Elevado costo de las medicinas en Estados Unidos. O4 Suplemento completo no producido a gran escala. O5 Mercado de antioxidante en crecimiento estimado anual de 4.5% hasta el 2027.	F1O1: Ingresar a nuevos mercados, bajo el respaldo de la marca CVS - DM. F4O2: Canales de distribución eficientes, para poder llegar a todo el público objetivo de personas mayores de 35 años - DM F3O5: Producción con economías de escala, aprovechando que el mercado viene con un crecimiento de 4.5% hasta el 2027- PM . F3O2: Aprovechar el incremento de tendencias de consumo de antioxidantes para introducir en el mercado el Glutati6n, debido al importante complemento que pueda aportar en base a su composici6n – DP.	D5O4: Fortalecer la investigaci6n y desarrollo para ingresar a nuevos mercados con productos diferenciados – DP. D1O5: Mantener una capacidad de planta mayor al 95% permitir6 aprovechar el incremento anual que tiene el mercado de venta de antioxidantes - PM.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1 Inestabilidad pol6tica y econ6mica en Estados Unidos. A2 Incremento de aranceles para la fabricaci6n de antioxidantes. A3 Empresas farmac6uticas con gran presencia en el mercado americano. A4 Escasa informaci6n sobre los beneficios y riesgos del producto. Uso indiscriminado con fines cosm6ticos. A5 Aumento de inflaci6n.	F1A3: Distribuci6n a trav6s de CVS permitir6 competir con las principales empresas farmac6uticas de Estados Unidos - DM. F5A3: Optimizar los sistemas de producci6n permitir6 competir con las principales empresas farmac6uticas de Estados Unidos - DP F3A2: Disminuir el impacto generado por el incremento de aranceles a trav6s de la producci6n con economías de escala para no tener que incurrir en incrementos de precio hacia el cliente - PM.	D4A5: Ser conservadores en la inversi6n en activos fijos, si es que se presentara una coyuntura inflacionaria - PM. D3A4: Elaborar una campa6a de difusi6n sobre los beneficios y riesgos del Glutati6n, para ayudar al consumidor a realizar una mejor selecci6n de aquellos productos que le permitan mejorar su calidad de vida - DP.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

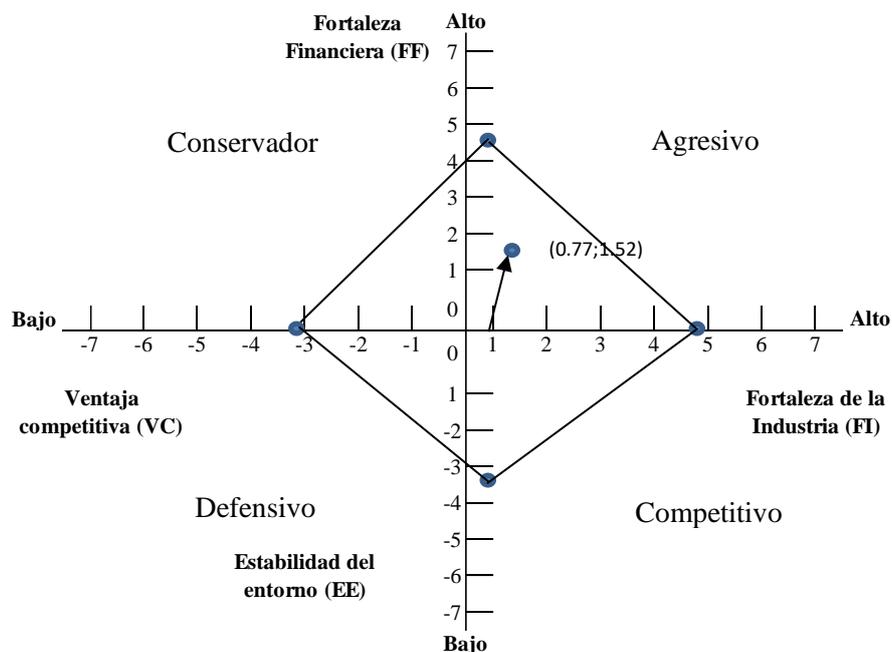
5.8 Matriz PEYEA

La matriz de Posici6n Estrat6gica y la Evaluaci6n de la Acci6n (PEYEA) (Owsley *et al.*, 1986) es usada para determinar la postura estrat6gica m6s adecuada de la alianza entre Pillsens y CVS. Seg6n los resultados del pol6gono direccional que presenta la fortaleza de la industria (FI), la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad del entorno (EE), el vector resultante indica que se puede seleccionar una estrategia agresiva, es

decir, la organización debe explotar su posición favorable. La estrategia intensiva analizada para su aplicación es el desarrollo de nuevos mercados dentro de una nueva área geográfica (este de Estados Unidos), gracias a que se contaría con los canales de distribución de CVS, productividad en las fábricas, capacidad instalada, producción de un producto con acogida en el mercado como es el Glutathión, calidad, confiable y costos adecuados.

Según Miles y Snow (2003), “la postura la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados”.

Figura 4
Matriz PEYEA



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

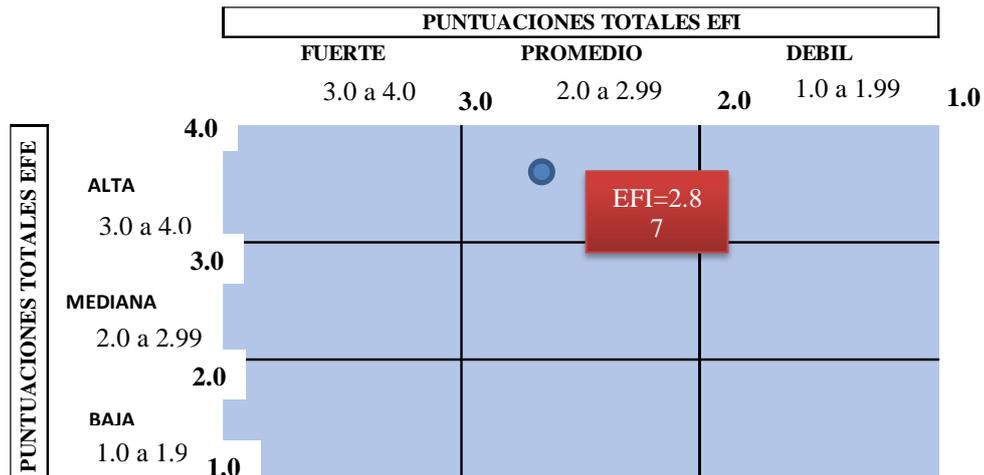
5.9 Matriz Interna-Externa (matriz IE¹⁰)

De acuerdo con los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI se determina que la alianza estratégica se ubica en el segundo cuadrante; en consecuencia, la recomendación es crecer y construir. Las estrategias recomendadas según la región 1 son las intensivas e integración, según el actual caso se pueden utilizar penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

¹⁰ David y David, 2017.

Figura 5

Matriz IE de la alianza estratégica



Nota: Adaptado David y David, 2017.

5.10 Matriz de la Gran Estrategia¹¹

De acuerdo con la posición competitiva que se generaría por parte de CVS y Pillsens y del crecimiento del mercado de multivitamínicos, la alianza estratégica se ubicaría en el cuadrante I, lo cual significa que se tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Algunas estrategias que se podrían utilizar serían penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Figura 6

Matriz de la Gran Estrategia de la alianza



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

¹¹ David y David, 2017.

Tabla 18**Matriz de Decisión**

	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
2	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
3	Desarrollo de mercado		X	X	X	3

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Luego de analizar las matrices previamente desarrolladas, se elaborará la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica para determinar cuáles serán las estrategias que se ejecutarán en el plazo de la alianza. Adicionalmente, se evaluaron las principales estrategias en las que Pillsens y CVS podrían enfocarse tomando como base los factores internos y externos previamente ponderados según su impacto; estas estrategias son:

- Ingresar a nuevos mercados, bajo el respaldo de la marca CVS.
- Distribución a través de CVS que permitirá competir con las principales empresas farmacéuticas de Estados Unidos.
- Producción con economías de escala, aprovechando que el mercado viene creciendo en 4.5% hasta el 2027.
- Aprovechar el incremento de las tendencias de consumo de antioxidantes para introducir en el mercado el Glutati3n, debido al importante complemento que pueda aportar en base a su composici3n.
- Canales de distribuci3n eficientes para llegar a todo el p3blico objetivo de personas mayores de 35 a3os.

Tabla 19

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	PENETRACIÓN DE MERCADO			DESARROLLO DE PRODUCTO		DESARROLLO DE MERCADO					
	FACTORES CLAVES	Producción en economías de escala aprovechando el crecimiento del mercado del 4.5% hasta el 2027		Aprovechar el incremento de tendencias de consumo de antioxidantes		Ingresar a nuevos mercados, bajo el respaldo de la marca CVS		Canales de distribución eficientes, para poder llegar a todo el público objetivo		Distribución a través de CVS permitirá competir con las grandes farmacéuticas de Estados Unidos	
		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
Oportunidades											
Ingreso de CVS al mercado europeo	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Incremento del consumo de antioxidantes y productos naturales en adultos mayores de 35 años.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Elevado costo de medicinas en Estados Unidos	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Suplemento no producido a gran escala	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56
Crecimiento estimado anual de 4.5% en el mercado de antioxidantes hasta el año 2027	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Amenazas											
Inestabilidad política y económica en Estados Unidos.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
Incremento de aranceles para la fabricación de antioxidantes.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Empresas farmacéuticas con buena presencia en el mercado americano.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Escasa información sobre los beneficios y riesgos del producto. Uso indiscriminado con fines cosméticos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Aumento de niveles de inflación.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Fortalezas											
Respaldo de la marca CVS, con importante presencia en Estados Unidos	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Adecuada estructura financiera y de capital de ambas empresas	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Disminución de costos por el <i>know how</i> y producción a gran escala	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Uso de los canales de distribución CVS	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Sistemas de producción eficientes.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Debilidades											
Capacidad ociosa en planta de producción	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Canales de distribución compartidos con la gama de productos CVS.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Márgenes de rentabilidad compartidos entre CVS y Pillsens.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Aumento en inversión de gastos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Falta de I+D de nuevos productos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Puntaje de atractividad	2.00		5.97		5.62		6.28		5.57		5.97

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

5.11 Sinergias que genera la alianza

5.11.1 Ingresos

La incursión en la producción y distribución del Glutatión, con características únicas que promueven el cuidado de la salud, es una gran oportunidad de generar ingresos en un mercado diferenciado, donde los consumidores se preocupan por prevenir enfermedades y consumir alimentos de origen natural. Adicionalmente, se ha identificado que existe un nicho de mercado para este producto porque la competencia es poca y usualmente se encuentra fuera de stock en los canales digitales.

La presencia de CVS en todo Estados Unidos a través de sus farmacias y clínicas permite tener mucho más acceso al mercado objetivo (adultos mayores de 35 años que residen en la zona este del país), esta cercanía a los clientes permitirá mayor rotación y adquisición del producto. Evaluando el mercado, el precio promedio de este producto podría ser de US\$ 36.90 y, aprovechando la fuerte participación que CVS tiene en el país, podría generar un volumen de 5.05 millones de unidades vendidas, equivalentes a US\$ 186.3 millones anuales.

5.11.2 Costos

Gracias al *know how* de Pillsens con la producción de analgésicos y antioxidantes, la capacidad en infraestructura y la eficiencia operativa que fue desarrollando a través de los años le permiten tener costos competitivos para la industria. Se incursionará en economía de escala al producir en altos volúmenes este producto. La participación de CVS permitirá optimizar los costos en los procesos de distribución y comercialización ya que tiene toda una infraestructura y recursos orientados a la venta de su gama de productos actuales.

5.11.3 Margen

Considerando los beneficios y mejoras que se realizarán en el costo del producto, se percibe el primer factor de incremento del margen para la alianza. Adicional a ello, el precio promedio de productos similares de Pillsens en Estados Unidos se encuentra al 45% del precio promedio del mercado del Glutatión. Ello es un segundo factor que permitirá incrementar los márgenes de la alianza y seguir siendo competitivos en el mercado. Un tercer factor para considerar es que la participación en una mayor cantidad de regiones o estados permitirá realizar compras y producción a gran escala, lo cual disminuirá los costos directos y diluirá mejor los costos indirectos, mejorando así los márgenes previstos.

5.11.4 Costo de oportunidad

Para CVS es importante su alianza con Pillsens porque es una empresa que tiene altos estándares de calidad que, en el largo plazo, puede abrir puertas a mercados internacionales. Asimismo, al ser una empresa en crecimiento, que busca oportunidades para posicionarse, le

permite lograr una posición estratégica de mayor control dentro de la alianza, como definición de puntos de compra y precios, lo que le permite alinear las ventas a su estrategia empresarial. Para Pillsens, CVS es una gran alternativa para fortalecer el posicionamiento de su marca y producto Glutación, lo cual le permitirá que la inversión realizada tenga un retorno más seguro.

La alianza estratégica permite aprovechar las fortalezas de CVS y Pillsens para que se complementen y, de esta manera, reducir los volúmenes de inversión y mitigar riesgos.

5.12 Ejes directrices de la alianza

Los ejes directrices son las expectativas de los accionistas sobre la evolución financiera y la mitigación de los riesgos asociados de la alianza, entre los que destacan los siguientes:

Tabla 20

Riesgos asociados en la alianza entre Pillsens y CVS

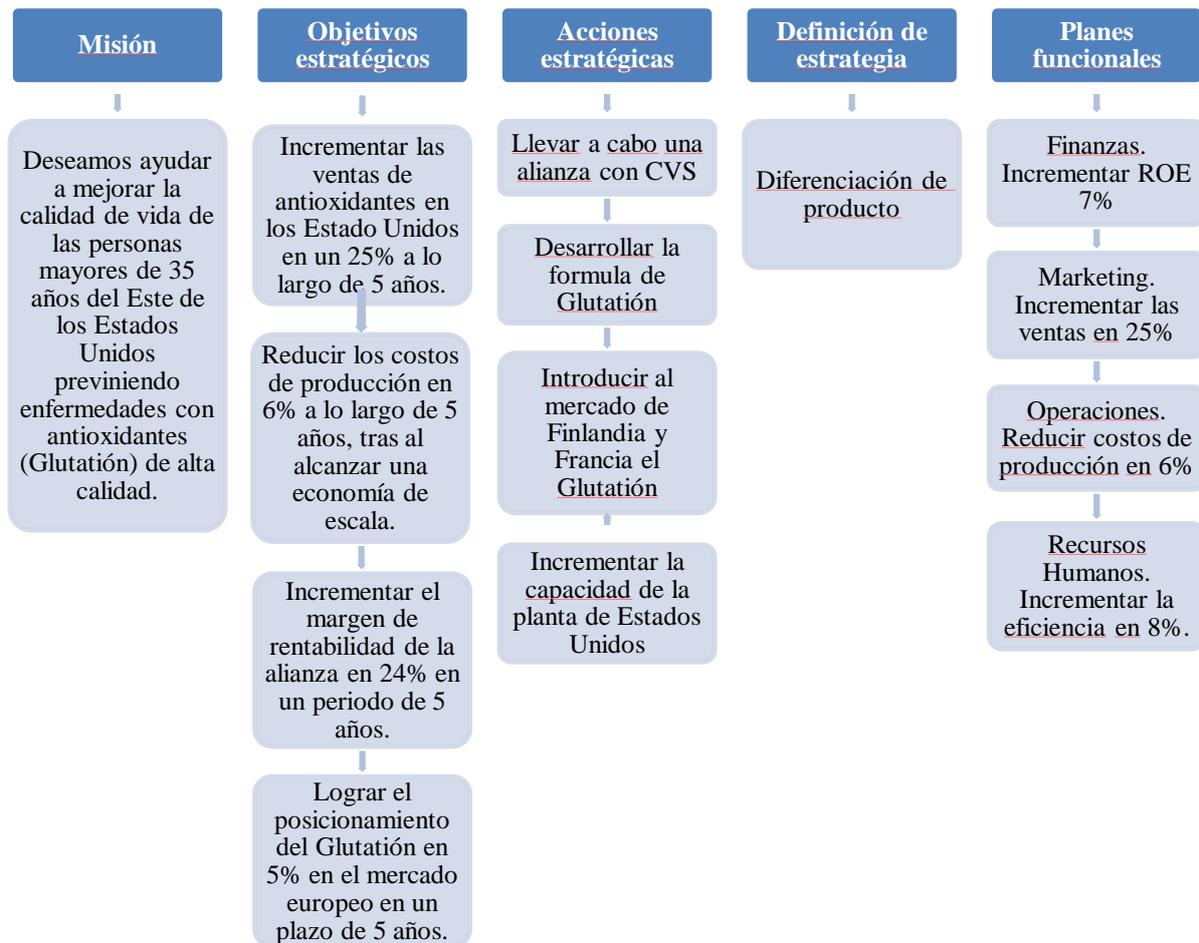
Directriz	Pillsens	CVS
Incremento de ingresos	Lanzamiento de un nuevo producto de alta calidad bajo la marca CVS	Obtención de un margen sobre las ventas de Glutación
	Nicho de mercado en Estados Unidos en antioxidantes de origen natural	Internacionalización de la marca CVS
	Alto margen de medicamentos	Alto margen de medicamentos
Disminución de costos	Poca inversión en marketing por el respaldo de la marca CVS	Disminución de costos variables por el traslado de costos logísticos y de ventas a un mayor número de proveedores (laboratorios).
	Economía a escala (producción de grandes volúmenes) Economías de alcance: Se logra por la ubicación de la fábrica, que se encuentra muy cerca de los puntos de distribución del este de Estados Unidos.	
Eficiencias	Mejorar la productividad de la capacidad instalada.	Mejorar la productividad en los canales de distribución.

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.13 Mapa estratégico de la alianza

Figura 7

Mapa estratégico de la alianza



Nota: Elaboraci6n propia, 2023.

5.14 Alineamiento de la estrategia

Para el desarrollo de la alianza entre Pillsens y CVS se alinearon los siguientes objetivos con sus indicadores:

Tabla 21**Objetivos versus sus indicadores**

Objetivos	Indicadores
Financiero	
Incrementar las ventas de Antioxidantes	Incremento del volumen de ventas
Reducir los costos de producción	% de costos sobre ventas
Incrementar el margen de rentabilidad	Utilidad neta
Cuota de mercado	% del segmento de mercado
Clientes	
Satisfacción	Índice de satisfacción
Fortalecimiento de la marca	Incremento de nuevos clientes
Líder en el mercado	Índice de participación en el mercado
Atención personalizada	Encuestas de satisfacción
Insatisfacción	Devolución de pedidos
Proceso interno	
Tiempo de respuesta	Demora en la atención de pedidos
Productividad	Por día de trabajo
Reducir el costo para el cliente	Precio en relación con la competencia
Maximizar el uso de activos existentes	Relación Ventas/activos
Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	Ingresos monetarios por adquisición de nuevos clientes
Aprendizaje y crecimiento	
Gestionar el cambio cultural	Conceptos clave de clima laboral
Colaboradores	Grado de satisfacción de colaboradores % de empleados
Organización	Índice de clima laboral
Alcanzar un nivel óptimo de conocimientos y habilidades	Índice de entrenamientos y capacitaciones
Desarrollar capacidades de disrupción e innovación	Nuevos proyectos e ideas

Nota: Elaboración propia, 2023

Para formular una mejor estrategia de la alianza, basados en las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de las empresas que componen la alianza, así como la interrelación entre estas, se desarrolla la matriz EFI de la alianza.

5.15 Matriz de Evaluación de Factores Internos (matriz EFI) de la alianza

La matriz EFI permite analizar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales involucradas en la alianza de Pillsens y CVS, asimismo otorga una base para determinar y evaluar las relaciones entre estas áreas. El puntaje ponderado total es 2.87, lo cual caracteriza a una organización como internamente fuerte (ver anexo 12).

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

6.1 Plan funcional de operaciones e Investigación y Desarrollo

El desarrollo del producto Glutación busca tener una alta efectividad y calidad con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas mayores de 35 años. El Glutación es un producto aprobado por la FDA en Estados Unidos que actualmente es producido por otras farmacéuticas, en este sentido, los recursos de I+D están asociados a hacer del producto un complemento diferenciado en el mercado con un precio competitivo. Una vez obtenida la fórmula definitiva probada por los consumidores (etapa de investigación), la inversión se realizará en maquinaria tecnológica que permita automatizar el proceso productivo.

6.1.1 Objetivo del plan Operativo e Investigación y Desarrollo

De acuerdo con el plan estratégico de la alianza entre Pillsens y CVS y la estrategia genérica de liderazgo en costos (Porter, 1985), el objetivo operativo es reducir los costos de producción en 6% a lo largo de los 5 años. Esto se logrará disminuyendo el costo unitario de materiales y suministros, manteniendo el costo de mano de obra e incrementando el volumen de producción. El plan operativo tendrá los siguientes objetivos específicos:

Tabla 22

Objetivo del plan Operativo e Investigación y Desarrollo

Objetivo estratégico	Objetivos específicos de operaciones e I +D	Indicadores de medición	2023	2024	2025	2026	2027
Reducir los costos de producción en 14% en el transcurso de 5 años	Disminuir el costo unitario de materiales y suministros	Variación de costo unitario de materiales y suministros	-8.2%	-1.3%	1.4%	1.1%	1.4%
	Mantener el costo unitario de mano de obra	Eficiencia de personal	23.87	23.27	23.22	23.16	23.11
	Incrementar el volumen de producción	Variación de volumen de producción	15.1%	11.2%	5.1%	4.1%	2%
	Alta efectividad en el desarrollo sobre el mismo producto.	% de proyectos de I+D que culminan la etapa de desarrollo	90%	3%	3%	3%	1%
	Automatizar el proceso productivo.	Retorno de la inversión en I + D	20%	20%	20%	20%	20%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.2 Plan de actividades operativas

Se han definido las siguientes actividades para lograr los objetivos específicos del plan operativo para el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 23**Plan de actividades operativas**

Objetivo de operaciones	Objetivo específico de operaciones	Planes de acción
Disminuir el costo unitario de materiales y suministros	Variación de costo unitario de materiales y suministros	Renegociar contratos/nuevas licitaciones con proveedores de materiales suministros para disminuir precios Compras de mayor volumen para disminuir costos
Mantener el costo unitario de mano de obra	Eficiencia de personal	Implementar programas de capacitación sobre buenas prácticas de procesos productivos
	Porcentaje de colaboradores capacitados en procesos de innovación	
Incrementar el volumen de producción	Variación de volumen de producción	Inversión en la ampliación de capacidad de la planta de Estados Unidos en los próximos cinco años. Mantener capacidad de producción mayor al 80%. Adquisición de maquinaria con nueva tecnología

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.1.3 Presupuesto del plan operativo

La compañía invertirá el 25% de sus ingresos por ventas en iniciativas tecnológicas y capacitaciones a personal que permitan obtener los resultados establecidos en el presente plan, así como el 20% de sus ingresos en I+D. Adicionalmente, se invertirá en gasto de capital para ampliar la planta en función de la demanda estimada de glutatión.

Tabla 24**Presupuesto del plan operativo**

Objetivo de operaciones	Planes de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Disminuir el costo unitario de materiales y suministros	Renegociar contratos/nuevas licitaciones con proveedores de materiales suministros para disminuir precios. Compras de mayor volumen para disminuir costos	-	-	-	-	-
Mantener el costo unitario de mano de obra	Ejecutar talleres de capacitación sobre buenas prácticas de procesos productivos	414	435	457	480	504
Incrementar el volumen de producción	Inversión en la ampliación de capacidad de la planta de EE. UU. en los próximos cinco años. Mantener capacidad de producción mayor al 80%. Adquisición de maquinaria con nueva tecnología	15,777	17,612	18,455	17,864	14,019
Elaboración y prueba de prospectos	Ejecución de investigaciones (básicas, galénicas, preclínicas, clínicas), análisis de farmacología y desarrollo tecnológico.	12,455	13,169	13,925	14,723	15,568

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Plan de Marketing

6.2.1 Objetivo del plan de marketing

La alianza establecida entre Pillsens y CVS durante el periodo 2023-2027 consiste en la producción del antioxidante Glutación por parte de Pillsens bajo la marca registrada de CVS, quien lo comercializará y distribuirá en sus tiendas de conveniencia de la costa este de los Estados Unidos y en sus plataformas digitales. Pillsens seguirá con su negocio de antioxidante (Andy-Ox Colágeno) y analgésico (Rubbana) en todo el territorio del país, así como se encargará de la producción, comercialización y distribución de Glutación en los mercados de Europa que atiende. El plan de marketing presenta las estrategias para alcanzar los objetivos del incremento en venta, cuota de mercado y atención de la demanda proyectada. La siguiente tabla muestra la proyección de la demanda para los cinco años de la alianza:

Tabla 25

Proyección de la demanda

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
VENTA ACTUAL	Venta Base	99,177	103,485	108,208	113,146	118,310	123,710
	Unidades	381	398	416	435	455	476
ALIANZA CON CVS	Venta incremental	-	62,273	65,845	69,623	73,617	77,841
	Unidades	-	1,689	1,786	1,888	1,996	2,111
VENTA PROYECTADA	Venta Base	99,177	165,757	174,053	182,769	191,927	201,550
	Unidades	381	2,087	2,202	2,323	2,452	2,587

Nota: Elaboración propia, 2023.

Durante el periodo de la alianza se estima que los precios de los medicamentos se mantengan estables y que las unidades incrementen en un 5% anual (en línea con el incremento del mercado meta) hasta alcanzar un 25% al término de la alianza. Se han definido los siguientes objetivos dentro del plan funcional para obtener los resultados proyectados:

Tabla 26

Objetivos del plan funcional de Marketing

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicadores de medición	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar en más de 100% el ingreso por ventas en el transcurso de 5 años	Incremento de la cuota de mercado	Porcentaje de cuota de mercado	1.69%	1.79%	2.06%	2.16%	2.26%
	Ampliar la cobertura en las tiendas de la zona este	Puntos de venta con venta efectiva / puntos de venta donde se vende Glutación	>70%	>70%	>80%	>80%	>80%
	Incrementar la lealtad hacia el producto	Ratio de recompra	>60%	>60%	>60%	>60%	>60%
	Maximizar el rendimiento de la inversión	Rendimiento sobre la inversión de marketing	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%
		Costo de nuevos clientes	<30%	<30%	<30%	<30%	<30%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.2 Formulación estratégica de Marketing

- **Estrategia de segmentación.** El mercado objetivo al cual está destinado el producto Glutación, son adultos mayores de 35 años que residen en la zona este de los Estados Unidos, quienes son los mayores consumidores de complejos o suplementos vitamínicos en el país. Esta segmentación busca orientar los recursos y herramientas de la alianza de forma eficiente a través del entendimiento de las necesidades de los consumidores.

Tabla 27

Estrategias de segmentación

Demográfica	Geográfica	Conductual
<p>Edad: personas mayores de 35 años</p> <p>Género: Cualquier género</p> <p>Poder adquisitivo: todos los segmentos (NSE, A, B, C, E)</p> <p>Ocupación: todas las profesiones y oficios.</p>	<p>Toda persona que éste en la zona este de los Estados Unidos y/o desee comprar online.</p>	<p>Perfil del consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas preocupadas por su salud y bienestar • Personas que son conscientes sobre el envejecimiento y la prevención de enfermedades • Personas que consumen alimentos naturales • Personas que se ejercitan al menos una vez a la semana.

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Estrategia de posicionamiento**
 - *Insight.* Quiero evitar el envejecimiento y la aparición de enfermedades, pero mi cuerpo ya no produce antioxidantes suficientes.
 - *Beneficio.* Complementa los antioxidantes que el cuerpo deja de producir con los años para la prevención del envejecimiento de las células.

- Atributos. Antioxidante de origen natural y alta calidad, que no necesita prescripción médica y de precio competitivo en el mercado.

6.2.3 Formulación estratégica de Marketing

- **Producto.** Pillsens producirá el antioxidante Glutación en presentación de 60 cápsulas de 500 mg en su planta de los Estados Unidos, el cual se comercializará bajo la marca registrada de CVS en la costa este del país y en las plataformas digitales de CVS.
- **Precio.** El precio de venta se encuentra ligeramente por encima del precio de mercado para compensar las promociones del lanzamiento del producto. Se espera que el precio se mantenga estable en USD36.88 en presentación de 60 capsulas.
- **Plaza.** Puntos de venta de CVS en la costa este de los Estados Unidos y en las plataformas digitales (*e-commerce* y aplicativos móviles), siendo el público principal hombres y mujeres adultos mayores de 35 años, que consumen complementos o suplementos vitamínicos.
- **Promoción.** Las promociones se realizarán para dar a conocer los beneficios del producto a los consumidores de suplementos vitamínicos a través de herramientas digitales como e-mails, el *e-commerce* de CVS y su aplicativo móvil. Adicionalmente, se realizarán campañas a través de promotores en las tiendas de CVS cuyo ratio de compra de complementos vitamínicos sea significativo. Se otorgarán descuentos especiales a los miembros de la herramienta de fidelización de CVS que cumplan con nuestro perfil de cliente. Adicionalmente, se realizarán iniciativas comerciales para los vendedores de CVS bajo el cumplimiento de objetivos de volumen y cobertura en los estados donde se está lanzando el producto para incentivar la promoción de Glutación.

6.2.4 Actividades del plan de Marketing

Se han definido las siguientes actividades para lograr los objetivos específicos del plan de marketing para el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 28**Actividades del plan de Marketing**

Objetivo estratégico	Objetivo específico de marketing	Plan de acción
Incrementar las ventas en más de un 100%.	Incremento de la cuota de mercado	Descuentos e incentivos sobre compra del producto para atraer clientes
	Ampliar la cobertura en las tiendas de la zona este	Lanzamiento del producto con presencia en tiendas CVS y eventos médicos para dar a conocer los beneficios de Glutación CVS.
	Incrementar la lealtad hacia el producto	Campañas de publicidad para tener mayor presencia en medios digitales, tiendas y revistas.
	Maximizar el rendimiento de la inversión	Medir periódicamente la eficacia de los costos incurridos versus su impacto en las ventas

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2.5 Presupuesto del plan de Marketing

Se han definido el siguiente presupuesto para poder implementar las actividades del plan de marketing durante el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 29**Presupuesto del plan de Marketing**

Objetivo específico de marketing	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Incremento de la cuota de mercado	Descuentos e incentivos sobre compra del producto para atraer clientes	663	696	731	768	806
Ampliar la cobertura en las tiendas de la zona este	Lanzamiento del producto con presencia en tiendas CVS y eventos médicos para dar a conocer los beneficios de Glutación CVS.	1,160	1,218	1,279	1,343	1,411
Incrementar la lealtad hacia el producto	Campañas de publicidad para tener mayor presencia en medios digitales, tiendas y revistas.	1,160	1,218	1,279	1,343	1,411
Maximizar el rendimiento de la inversión	Medir periódicamente la eficacia de los costos incurridos versus su impacto en las ventas	332	348	366	384	403

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3 Plan de Recursos Humanos**6.3.1 Objetivo del plan de Recursos Humanos**

El plan de Recursos Humanos para la alianza entre Pillsens y CVS será un plan transversal que tendrá como principal motor contar con los mejores colaboradores comprometidos con la organización para incrementar la eficiencia en un 8% (productividad). El plan de Recursos Humanos estará orientado a los pilares de gestión de talento, compensación, plan de desarrollo de carrera y cultura, y tendrá los siguientes objetivos específicos:

Tabla 30**Objetivos del plan de Recursos Humanos**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicadores de medición	2023	2024	2025	2026	2027	
Incrementar la eficiencia de los colaboradores en un 20%	Desarrollar un proceso de atracción de talento que permita seleccionar a los mejores candidatos	Colaboradores contratados que cumplan satisfactoriamente el tiempo de prueba/Total de solicitudes de ingresos	>70%	>70%	>80%	>80%	>90%	
	Establecer políticas de compensaciones y beneficios por encima del mercado	Plan de compensaciones/Total revisiones de sueldo	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%	
	Incrementar la satisfacción de los empleados	% eNPS	>70%	>70%	>70%	>70%	>70%	
	Diseñar un plan de desarrollo y de evaluación de los colaboradores	Rotación de los empleados		<10%	<10%	<10%	<5%	<5%
		Evaluaciones completadas / Total colaboradores		>80%	>80%	>80%	>80%	>80%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.2 Plan de actividades de Recursos Humanos

Se han definido las siguientes actividades para lograr los objetivos específicos del plan de Recursos Humanos para el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 31**Plan de actividades de Recursos Humanos**

Objetivo estratégico	Objetivo específico de Recursos Humanos	Plan de acción
Incrementar la eficiencia de los colaboradores en un 20%	Desarrollar un proceso de atracción de talento que permita seleccionar a los mejores candidatos	Diseñar perfiles adecuados a las necesidades de la organización Establecer un plan de diversidad, equidad e inclusión en el talento Establecer un programa de referidos Capacitar a los supervisores sobre las cualidades a considerar en el proceso de entrevistas
	Establecer políticas de compensaciones y beneficios por encima del mercado	Diseñar una Política de remuneraciones transversal Obtener un estudio de sueldos de mercado semestralmente
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Establecimiento y seguimiento de políticas de Salud y Seguridad en el trabajo Actividades de integración Descuento en instituciones educativas Promover el <i>home office</i> para las posiciones que sea permisible
	Diseñar un plan de desarrollo y de evaluación de los colaboradores	Evaluaciones de desempeño 360 trimestrales. Revisión de ascensos con base en las evaluaciones de desempeño Programas de capacitación/coaching para desarrollo de habilidades observadas en evaluaciones de desempeño

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.3.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Se ha definido el siguiente presupuesto (equivalente al 0.5% de las ventas del año) para implementar las actividades del plan de Recursos Humanos durante el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 32

Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Objetivo específico	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Desarrollar un proceso de atracción de talento que permita seleccionar a los mejores candidatos	Diseñar perfiles adecuados a las necesidades de la organización	207	218	228	240	252
	Establecer un plan de diversidad, equidad e inclusión en el talento					
	Establecer un programa de referidos					
	Capacitar a los supervisores sobre las cualidades a considerar en el proceso de entrevistas					
Establecer políticas de compensaciones y beneficios por encima del mercado	Diseñar una Política de remuneraciones transversal	249	261	274	288	302
	Obtener un estudio de sueldos de mercado semestralmente					
Incrementar la satisfacción de los empleados	Establecimiento y seguimiento de políticas de Salud y Seguridad en el trabajo	124	131	137	144	151
	Actividades de integración					
	Descuento en instituciones educativas					
	Promover el home office para las posiciones que sea permisible					
Diseñar un plan de desarrollo y de evaluación de los colaboradores	Evaluaciones de desempeño 360 trimestrales.	249	261	274	288	302
	Revisión de ascensos con base en las evaluaciones de desempeño					
	Programas de capacitación/coaching para desarrollo de habilidades observadas en evaluaciones de desempeño					

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.4.1 Objetivos de la RSE

Los objetivos de la RSE de la alianza se han alineado con los objetivos y la visión de CVS respecto a la Responsabilidad social corporativa, cuidados de la salud, del medio ambiente, negocio saludable y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Como proveedores de antioxidantes bajo el uso de su marca se debe garantizar el cumplimiento de los siguientes objetivos.

Tabla 33**Objetivos de RSE**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicadores de medición	2023	2024	2025	2026	2027
Lograr un equilibrio sostenible que permita crecer a la alianza, en rentabilidad, crecimiento y eficiencia impactando positivamente a los <i>stakeholders</i> .	Reducir accidentes laborales	% de tasa de accidentes del personal.	<5%	<3%	<3%	<3%	<2%
	Incrementar la satisfacción del cliente.	% de encuestas de calidad o NPS	<60%	<70%	<70%	<80%	<80%
	Incrementar practicas socialmente responsables de proveedores y colaboradores.	% Proveedores con certificación acorde al alineamiento de RSE de la alianza ISO14001	<50%	<50%	<70%	<80%	<80%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.2 Plan de actividades de RSE

La RSE tiene como finalidad lograr un compromiso integral de la empresa que involucra factores externos como internos, considerando básicamente económicos, sociales y ambientales; de esta manera, se puede llegar a la construcción del bien común que se ven reflejados en el medio ambiente, valores, comunidad y las personas. Pillsens, como fin del negocio, tiene el gran reto de mejorar la calidad de vida de las personas, esto tiene que ir de la mano con un equilibrio en la fabricación de antioxidantes de tal manera que el impacto en el medio ambiente sea el menor posible. Para lograrlo se necesita el compromiso integral de los colaboradores, que beneficiará a la oferta de valor que se ofrece.

Tabla 34**Objetivos de RSE**

Objetivo estratégico	Objetivo específico de RSE	Plan de acción
Cumplir con los requerimientos corporativos de RSE de CVS	Reducir costos de producción de las plantas.	Incentivar a la eficiencia de producción, con un plan socialmente responsable de utilización de energía, tecnología, así como de la materia prima, materiales, tendencias en nuevos procesos de fabricación de bajo costo.
	Fidelización del personal.	Diseñar política de trabajo con propósito, así como evaluación semestral del mercado en cuanto a remuneraciones. Diseñar políticas de promoción con parámetros de igualdad de género. Empoderar a la mujer en posiciones gerenciales.
	Incrementar la satisfacción del cliente.	Diseñar campañas de concientización y prevención sobre el buen uso de antioxidantes, para poder tener una mejor calidad de vida para personas mayores de 35 años. Mejorar la comunicación externa sobre las acciones de la alianza en beneficio de la comunidad.
	Incrementar practicas socialmente responsables de proveedores y colaboradores.	Diseñar un manual de capacitación de proveedores y colaboradores. Proponer campañas de sensibilización con el medio ambiente (Programas de voluntariado)

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4.3 Políticas de la RSE

Pillsens es una empresa que se preocupa básicamente por mejorar la calidad de vida de las personas, y tiene las siguientes políticas de RSE, las mismas que deben ser sostenibles con el pasar de los años:

- **Cliente.** La satisfacción del cliente es un valor compartido por ambas empresas en la alianza estratégica, así como, el compromiso de ser reconocidas como organizaciones que aportan a mejorar calidad de vida de sus clientes por medio de una producción con los más altos estándares de calidad y eficiencia en costos en antioxidantes con el producto glutatión. Para ello, se utilizarán encuestas de calidad tanto vía *e-mail*, telefónicas y presenciales en los canales de CVS.
- **Empleados.** La alianza estrategia tiene como pilar a sus colaboradores que son el principal activo, quienes reciben las mejores condiciones laborales, con la finalidad de motivarlos y que puedan seguir desarrollándose profesionalmente en cada una de las empresas. Desde una mirada interna se promueve la diversidad de género con la finalidad de crear una cultura corporativa, aumentar la creatividad, así como la identidad con la alianza e incrementar la productividad. Esto se podrá alcanzar también a través de la definición de políticas salariales atractivas que les motiven a desarrollarse de una manera eficiente en Pillsens, promover oportunidades igualitarias de ascensos a todos los colaboradores y teniendo como base fundamental el respeto por el empleado, creando esquema de líneas de carrera para todas las áreas, formando a sus colaboradores en I+D e incentivando las ideas innovadoras, apoyando iniciativas y tolerancia al error.
- **Medioambiente.** La alianza Pillsens CVS planea contar con las certificaciones ISO 9001/14001, se desea implementar procesos que generen optimización en los procesos de producción, de esta manera se puede tener una mejor relación con el medioambiente, para así ser sustentables y sostenibles para asegurar el futuro a través de la economía circular: Sostenibilidad, ahorro de recursos y fuentes de energía.
- **Proveedores.** Los proveedores deben ser el reflejo de los comportamientos de los criterios de la RSE que se establezcan, la alianza buscará la manera de incorporarlos a la RSE para que se comprometan con los lineamientos frente al cuidado de la comunidad y medioambiente para que ayuden a cumplir estándares considerados como buenas prácticas, esto con la finalidad de crecer juntos como socios

estratégicos, ya que es de vital importancia las buenas relaciones en toda la cadena productiva.

- **Comunidad.** Se considera que la alianza Pillsens-CVS debe ser siempre un referente para la comunidad, generando bienestar y confianza, debido a que su negocio principal es la producción y distribución de antioxidantes como el Glutación, esto con la primordial finalidad de ofrecer una mejor calidad de vida a las personas, este es un gran impacto, por ellos se debe trabajar muy de la mano con el área de marketing fomentando el uso de Glutación para propiciar la prevención de enfermedades de las personas mediante su consumo.

6.4.4 Presupuesto de RSE

Se ha definido el siguiente presupuesto (equivalente al 0.5% de las ventas del año) para implementar las actividades del plan de RSE durante el periodo de la alianza Pillsens-CVS:

Tabla 35

Presupuesto de RSE

Objetivo específico	Plan de acción	2023	2024	2025	2026	2027
Reducir costos de producción de las plantas.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a la eficiencia de producción, con un plan socialmente responsable de utilización de energía, tecnología, así como de la materia prima, materiales, tendencias en nuevos procesos de fabricación de bajo costo. 	249	261	274	288	302
Fidelización del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar política de trabajo con propósito, así como evaluación semestral del mercado en cuanto a remuneraciones. • Diseñar políticas de promoción con parámetros de igualdad de género. • Empoderar a la mujer en posiciones gerenciales. 	207	218	228	240	252
Incrementar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campañas de concientización y prevención sobre el buen uso de antioxidantes, para poder tener una mejor calidad de vida para personas mayores de 35 años. • Mejorar la comunicación externa sobre las acciones de la alianza en beneficio de la comunidad. 	249	261	274	288	302
Incrementar practicas socialmente responsables de proveedores y colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de capacitación de proveedores y colaboradores. • Proponer campañas de sensibilización con el medio ambiente (Programas de voluntariado) 	124	131	137	144	151

Nota: Elaboración propia, 2023

6.5 Plan de contingencia

A continuación, se describe el plan de contingencia que implementará Pillsens cuando los resultados obtenidos de la alianza con CVS estén por debajo del punto de equilibrio que

asciende a 555,000 unidades anuales de Glutación, cuyo detalle se muestra en el anexo 26. Algunas razones que pueden propiciar que los resultados no se cumplan son: cambios no identificados que puedan surgir en el entorno, acciones de la competencia no previstas, cambio en la estimación de la demanda, cambios tecnológicos, impactos desfavorables en los indicadores financieros, nuevas regulaciones en la comercialización de Glutación y culminación de la alianza por parte de CVS.

6.5.1 Objetivos

- **Objetivo general.** Definir los objetivos específicos y el plan de contingencia de la empresa Pillsens para respaldar su visión estratégica entre el período 2023-2027.
- **Objetivos específicos.** Los objetivos específicos planteados en el plan de contingencia de la alianza son los siguientes:
 - Respalda el desarrollo del plan estratégico de la alianza con CVS ante acontecimientos o variables no previstas en el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico, global y legal.
 - Establecer una herramienta de control y alerta temprana frente a la consecución de objetivos generales planteados en la alianza estratégica relacionados con el incremento de las ventas, reducción de costos, incremento de los indicadores financieros, mejoras en la eficiencia del talento humano y sostenibilidad, sustentado en el plan de responsabilidad social.
 - Establecer estrategias alternativas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, en caso no se cumplan los objetivos de la alianza estratégica con CVS.

6.5.2 Planes de acción

En relación con los objetivos descritos en el párrafo anterior, se detallan los siguientes planes de acción:

- Encontrar nuevos socios estratégicos alternativos de tiendas minoristas y canales digitales donde colocar el producto bajo la marca Pillsens.
- Ampliar el presupuesto de investigación y desarrollo, con el fin de mejorar la fórmula de Glutación y ganar participación de mercado.
- Establecer una campaña agresiva de descuento en precio a partir del segundo producto con la finalidad de dar a conocer la marca y fidelizar a los clientes.
- Ampliar la cobertura de ventas a través del incremento de la cadena de distribución a más estados de los Estados Unidos que nos ampliar el mercado.

- Disminuir los costos administrativos de Estados Unidos a través del apoyo en sus filiales de Francia e Irlanda para funciones operativas y marketing.
- Incrementar la producción de Rubbana y Andy-ox, con la finalidad de obtener mayores ingresos que permitan el financiamiento de las operaciones.

6.5.3 Conclusión

El plan de contingencia es una herramienta que permite anticipar algunas condiciones inusuales o no controlables que no han sido identificadas en el análisis FODA de Pillsens. La implementación de este plan se puede realizar debido a la solidez financiera que caracteriza a la empresa y por estará soportado por actividades operativas de Pillsens a través de los recursos propios que obtiene de la venta de Rubbana y Andy-Ox.

En caso no se perciban los resultados esperados de la alianza entre Pillsens y CVS, se podría continuar con la producción de Glutación bajo la marca de Pillsens y encontrar nuevos socios alternativos de tiendas minoristas y canales digitales en los Estados Unidos que le permitan ampliar el mercado. La culminación de la alianza permitirá el ahorro de los gastos de comisión CVS y el presupuesto de responsabilidad social que le permitiría a Pillsens realizar mejoras en la fórmula de sus productos actuales y ampliar su cobertura del mercado a través de nuevos canales de distribución.

6.6 Plan financiero

6.6.1 Objetivos del plan financiero

Establecer una alianza estratégica entre Pillsens y CVS que permita el uso de recursos tangibles e intangibles (uso de marcas) de ambas empresas para, de forma rápida y sostenible, cubrir la creciente demanda de antioxidantes (Glutación) en el mercado meta, satisfacer las necesidades de las personas y mejorar la calidad de vida de sus consumidores.

La alianza de la farmacéutica europea con el gigante americano de tiendas de farmacia permitirá la producción, comercialización y distribución del Glutación, usando los recursos claves de cada empresa. Pillsens será proveedor de estos productos a costos de producción y precios de ventas que sean competitivos en el mercado.

6.6.2 Objetivos de Finanzas

Los objetivos del área de finanzas se lograrán a través de la implementación de diferentes acciones en los distintos planes: Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial, el objetivo es que, a través de la alianza, Pillsens se inserte en nuevos mercados a través de CVS, apalancándose en su cadena de distribución y confianza de la marca.

Tabla 36**Objetivos de Finanzas**

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicadores de medición	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar el margen de rentabilidad de la alianza en 50% en el transcurso de 5 años	Incrementar la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos (ROA)	Porcentaje de ROA	15.94	15.43	14.98	14.68	14.67
	Mejorar las ganancias antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	Porcentaje de EBITDA	38%	41%	42%	43%	45%
	Incrementar el valor de la acción	Ganancia por acción (EPS)	1.65	1.81	1.98	2.18	2.45

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.6.3 Proyección y evaluación financiera

Las diferentes acciones planteadas en los distintos planes funcionales Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad social, causarán efectos en el desarrollo de la alianza bajo una perspectiva financiera. Se plantean escenarios con alianza y sin alianza en los estados financieros (balance general, estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja), para la toma de decisiones sobre la alianza.

Esta evaluación consta de los siguientes supuestos:

- La alianza será de cinco años (2023-2027), negociables al término del periodo.
- Los montos de los estados financieros se expresan en euros.
- El tipo de cambio usado de dólares americanos a euros es de 1, considerando la inestabilidad de la moneda europea por la crisis energética.
- El ratio incremento anual de ventas de antioxidantes y Rubbana es de 4.56% y de Glutación es de 5.74%.
- El precio de Glutación se mantiene constante en US\$ 36.88.
- Las inversiones se realizan con capital propio de la empresa.
- La comisión que Pillsens pagará a CVS es del 25% del total de las ventas.
- La tasa de impuesto a la renta es de 25%.
- La rotación de cuentas por cobrar es un promedio de 30 días.
- La rotación de inventarios en promedio es de 8 días.
- La rotación de cuenta por pagar está en 45 días en promedio.
- La depreciación anual de edificios es de 5% y de maquinarias es de 33%.

- La inversión de mejora en eficiencia productiva por capacitación es de 0.25% de las ventas.
- El presupuesto en inversión en eficiencia productiva es 0.25% de las ventas.
- El presupuesto del plan de Marketing es de 2% sobre las ventas.
- El presupuesto del plan de Recursos Humanos es de 0.5% sobre las ventas.
- El presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial es de 0.5% sobre las ventas.
- La disminución de publicidad y servicio al cliente es de 5% anual.
- La inversión en investigación y desarrollo con alianza es del 5% de las ventas y disminuye en 0.5% cada año. La inversión sin alianza es del 1% de las ventas fijo.

6.6.4 Cálculo del CAPM y WACC

En los últimos cinco años el Costo de Capital (WACC¹²) de Pillsens ha sido de 8.5%. A partir de la alianza con CVS, se realiza un nuevo análisis considerando las particularidades del mercado, los supuestos considerados para hallar el CAPM (Capital Asset Pricing Model)¹³, son los siguientes:

- **Tasa libre de riesgo (Rf).** Se consideró el bono a diez años del gobierno de Estados Unidos al 31 de diciembre de 2021 (Yahoo! Finance, s.f.).
- **Prima de riesgo de mercado (Rm-Rf).** Se consideró el promedio de periodo de tiempo de un índice bursátil y el promedio de la tasa libre de riesgo (Damodaran, 2021a).
- **Beta (β).** Se tomó como referencia el Beta del sector productos para el cuidado de la salud (Damodaran, 2021b).
- **Rentabilidad esperada de un activo (Rie).** Es la tasa mínima requerida por el accionista para invertir en el proyecto y la que pretendemos hallar.
- **Tasa impositiva.** Se tomó como referencia la tasa promedio del sector farmacéutico del año 2021 (Damodaran, 2021c).

Para un mejor análisis revisar el anexo 13, donde se detalla el cálculo de la fórmula del CAPM con los siguientes datos:

$$R_i^e = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$$

¹² WACC son las siglas en inglés de *Weighted Average Cost of Capital*.

¹³ Herramienta de valorización de activo donde nos permite estimar la tasa de un activo concreto

Tabla 37

Cálculo del CAPM

R_i^e	7.82%
R_f	1.512%
$R_m - R_f$	6.71%
Beta (β)	0.94

Nota: Elaboración propia, 2023.

A la fecha del análisis (2022), Pillsens no mantiene deuda financiera, en consecuencia, se considera el mismo valor del CAPM y la WACC.

Para calcular el valor terminal del negocio con el método de crecimiento perpetuo se ha considerado una tasa de crecimiento (g) conservadora de 3.60%, siendo menor según Statista (2023b), la tasa de crecimiento de largo plazo de Estados Unidos de 5.97% al año 2021, se espera que en años posteriores la economía de Estados Unidos vuelva a crecer con cifras modestas. Para hallar la tasa de crecimiento (g) se multiplica el ROE al quinto año de proyección que es de 12 por el ratio de retención de utilidades (30%), obteniendo como resultado la tasa de crecimiento.

6.6.5 Análisis financiero

Las proyecciones de la alianza demuestran las condiciones favorables para potenciar la producción y comercialización de Glutación bajo la marca de CVS, sacando ventaja del crecimiento de los ingresos mundiales de vitaminas y minerales, los cuales, según Statista (2023b), aumentarán en 2.4% en el 2025, esto les permitirá la búsqueda de eficiencias en costos, incremento de inversión de capital en planta y maquinaria que faciliten alcanzar economías de escala.

El entorno macroeconómico afecta de manera favorable a la alianza estratégica con CVS, debido a que la economía de Estados Unidos se está recuperando de los impactos generados a causa del COVID-19, siendo el sector salud, uno de los más impactados positivamente a lo largo de los años, teniendo ingresos proyectado de US\$ 1,843 billones en el 2024. El poder adquisitivo en la población, el mayor acceso a los servicios de salud, la necesidad de adquirir medicamentos, y la confianza de los ciudadanos de que recibirán un adecuado servicio y producto de calidad, sustentan las proyecciones de crecimiento del sector para los próximos cinco años.

6.6.6 Escenario sin alianza estratégica

Se estima un crecimiento proyectado en las ventas a lo largo de los 5 años de 25%, basado en el comportamiento histórico de la demanda y la estabilidad de los precios en el mercado (ver anexos 18, 19 y 20). Para cubrir la demanda de Andyox y Rubbana será necesario

invertir en capex un total de US\$ 31,211 millones. La utilidad neta proyectada al año 5 es de US\$ 30,572 millones, lo que se traduce en un incremento del 72% frente al año 2022. Esta mejora en la utilidad genera que el valor presente de la empresa ascienda a US\$ 440,595, representando un incremento del 10.83% con respecto al año base (2022). Los cálculos de los flujos de caja libre se presentan en el anexo 14 y del valor presente en el anexo 15.

6.6.7 Escenario con alianza estratégica

Como resultado de la alianza con CVS se puede observar que las ventas proyectadas aumentan en 103% frente al año 2022, por el nuevo producto del portafolio (Glutación) y las eficiencias de los planes funcionales (ver anexos 21, 22 y 23). Para el cumplimiento de la proyección de la producción será necesario incrementar la capacidad actual de las plantas en un 30% al cierre del periodo de la alianza para alcanzar economías de escala y reducir costos de producción. El impacto favorable de las proyecciones permite estimar un incremento en la utilidad neta, que crece sustancialmente a 221%. Esta proyección permite calcular el valor presente de la empresa con la alianza que es de US\$ 888,499 millones, lo que representa un incremento del 123.5% respecto al año 2022. Los cálculos de flujos de caja libre se presentan en el anexo 16 y de valor presente, en el anexo 17.

6.6.8 Indicadores financieros

La comparación de los resultados financieros obtenidos con y sin alianza entre Pillsens y CVS se observan en los anexos 24 y 25. A continuación la interpretación de los resultados más relevantes de los indicadores financieros:

- **VAN.** US\$ 43,294.
- **TIR.** 82.12%.
- **Ratio beneficio/costo.** 12.94 veces.
- **Periodo de recuperación.** 1 año y 6 meses.

6.6.9 Análisis de resultados

- El VAN positivo permite recomendar la alianza con CVS y se toma como principal indicador antes que la TIR, beneficio-costo y periodo de recuperación.
- El resultado del TIR del valor de la alianza (82.12%) es superior al WACC (8.50%), lo que demuestra que la inversión es rentable.
- El resultado del beneficio-costo es mayor a 1, lo cual afirma la generación y viabilidad de la alianza.
- El periodo de recuperación es de un año y seis meses.

CONCLUSIONES

- El plan estratégico de la alianza CVS-Pillsens permitió que ambas empresas destinen sus esfuerzos y recursos a actividades estratégicas para obtener mejores resultados a través del desarrollo de productos basados en I+D.
- Las sinergias propuestas permitieron el logro de los objetivos de la alianza que ayudaron a posicionar al Glutación en el mercado meta, Estados Unidos, bajo la producción de Pillsens y el respaldo de marca y canales de comercialización de CVS. Las estrategias permitieron mejorar los márgenes de rentabilidad a través del aumento de las ventas, reducción de costos y uso eficiente los recursos existentes de las partes involucradas.
- La alianza impactó positivamente en el valor contable de la acción de Pillsens, la cual se incrementa de US\$ 29.58 a US\$ 51.97 lo que generó un aumento en el valor de la empresa de US\$ 440,595 a US\$ 888,499. Por el lado de CVS, se evidencia una mejora de 2.5% en los ingresos por ventas de productos OTC, lo cual le ayuda a fortalecer su posicionamiento en el mercado de los productos de venta sin prescripción en Estados Unidos.
- La principal limitante del trabajo de investigación fue no contar con evidencia o información histórica del costo de fabricación del Glutación, lo cual obligó a inferir dichos valores de productos similares elaborados por Pillsens. Una diferencia significativa entre la realidad y lo propuesto podría disminuir los márgenes de rentabilidad de la alianza.

RECOMENDACIONES

- El desarrollo, fabricación y comercialización de productos OTC se vuelve cada vez más competitivo con los avances en nuevas tecnologías y estudios farmacéuticos. Basar los objetivos en la reducción de costos coloca a la empresa en un océano rojo donde el mercado es limitado y la competencia, elevada. Ante esta situación, la sugerencia de las autoras de la presente investigación a la comunidad académica es enfocarse en estrategias de diferenciación que les permitan navegar en océanos azules donde las oportunidades son mayores y la competencia tardará en alcanzarlos. La alianza de CVS y Pillsens es un claro ejemplo que una propuesta basada en el desarrollo de productos puede dar origen a sinergias que multipliquen los resultados de las organizaciones.
- Se recomienda profundizar en el estudio del producto Glutación para que se puedan proponer variantes que permitan una mejor absorción en nuestro organismo, ya sea mejorando las características del producto o buscando nuevas formas de aplicación o ingesta de este. El siguiente paso para la comunidad científica sería evaluar nuevas formas de lograr que este antioxidante se produzca en mayores cantidades, de manera natural, en el organismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AP y Telemundo Digital. (2022, 10 de febrero). Biden busca negociar con las grandes farmacéuticas para reducir el costo de las medicinas. *Telemundo Washington DC*. <https://www.telemundowashingtondc.com/noticias/la-casa-blanca/presidente-joe-biden-propuestas-limitar-precios-medicinas-remedios-salud-estados-unidos-insulina/2109032/>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson
- BBC News Mundo. (2019, 31 julio). Por qué los medicamentos en Estados Unidos son los más caros del mundo (y por qué Trump los quiere importar desde Canadá). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48346031>
- Buchholz, K. (2020, 15 octubre). La administración Trump revirtió 100 reglas ambientales. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/chart/18268/environmental-regulations-trump-administration/>
- Consumer Health Products Association (CHPA). (s.f.). OTC Sales Statistics. <https://www.chpa.org/about-consumer-healthcare/research-data/otc-sales-statistics>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Damodaran, A. (2021a, 05 de enero). Implied Equity Risk Premiums (by year). [Base de datos en Excel]. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Damodaran, A. (2021b, 05 de enero). Beta, Unlevered beta and other risk measures. [Base de datos en Excel]. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- Damodaran, A. (2021c, 05 de enero). Tax Rates (Effective). [Base de datos en Excel]. http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Euromonitor. (2021, octubre). Consumer Health en los EE.UU. Análisis. Passaport. [Documento reservado].
- EY.com/Pulse. (2021). Pulse of the industry: Medical technology report 2021. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/health/ey-pulse-of-the-industry-2021-v11-single.pdf

- Global Legal Group. (2022a). Employment & Labour Law Report 2022 USA. International Comparative Legal Guides International Business Reports. <https://iclg.com/practice-areas/employment-and-labour-laws-and-regulations/usa>
- Global Legal Group. (2022b). Drug & Medical Device Litigation Report 2021–2022 USA. International Comparative Legal Guides International Business Reports. <https://iclg.com/practice-areas/drug-and-medical-device-litigation/usa>
- Goebel, A. (2021, 25 de agosto). How Can the Pharmaceutical Sector Reduce Its Carbon Footprint? *Pharmaceutical Engineering*. <https://ispe.org/pharmaceutical-engineering/ispeak/how-can-pharmaceutical-sector-reduce-its-carbon-footprint>
- Greshko, M. (2017, 18 abril). El gobierno de Trump ha prometido grandes cambios en las políticas de ciencia y medio ambiente en Estados Unidos y en National Geographic las seguimos mientras ocurren. *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/asi-afectan-las-politicas-de-trump-al-medio-ambiente>
- International Food Information Council. (s.f.). 2020 Food & Health Survey. <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2020/06/IFIC-Food-and-Health-Survey-2020.pdf>
- Kaiser Family Foundation. (2021). Population Distribution by Age. <https://www.kff.org/other/state-indicator/distribution-by-age/?dataView=1¤tTimeframe=0&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D>
- Library. (s.f.). Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. <https://1library.co/article/modelo-cinco-fuerzas-porter-gesti%C3%B3n-competitiva.4zpg9krz>
- Medline Plus (s.f.). Antioxidantes. <https://medlineplus.gov/spanish/antioxidants.html#:~:text=Los%20antioxidantes%20son%20sustancias%20naturales,encuentran%20disponibles%20como%20suplementos%20diet%C3%A9ticos>
- Miles, R., y Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

- Mishra, S.; Stierman, B.; Gahche, J.; y Potischman, N. (2021). Dietary Supplement Use Among Adults: United States, 2017–2018. *NCHS Data Brief*. No. 399, February 2021. <https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db399-H.pdf>
- Mordor Intelligence. (s.f.). Mercado de vitaminas: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronóstico (2023-2028). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-feed-vitamins-market-industry>
- Mordor Intelligence. (s.f.a). Food Antioxidants Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2023-2028). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/food-antioxidants-market>
- Mordor Intelligence. (s.f.b). Mercado de vitaminas para piensos: crecimiento, tendencias, impacto de COVID-19 y pronósticos (2023-2028). <https://mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-feed-vitamins-market-industry>
- Nielsen Company. (2019). Category trends: vitamins, minerals and supplements. Understanding what is driving trends in the category. <https://tse.nacds.org/wp-content/uploads/2019/07/NACDS-2019-Vitamins-Minerals-and-Supplements-FINAL-7.16.19.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Owsley, R.; Rowe, A., y Dickel, K. (1986). *El Proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Editorial Addison-Wesley.
- Passport. (2023). Tamaños de mercado. [Base de datos on line]. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/StatisticsEvolution/index>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Statista.com. (2022a). Pharmaceutical market worldwide. [Documento reservado]. <https://www.statista.com/study/10642/global-pharmaceutical-industry-statista-dossier/>
- Statista.com. (2022b). Total global spending on pharmaceutical research and development from 2014 to 2028 (in billion U.S. dollars). <https://www-statista->

com.up.idm.oclc.org/statistics/309466/global-r-and-d-expenditure-for-pharmaceuticals/

Statista.com. (2022d). Chronic disease prevention in the U.S. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/109025/chronic-disease-prevention-in-the-us/>

Statista.com. (2023a). Health insurance in the United States - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/7807/health-insurance-in-the-us/#topicOverview>

Statista.com. (2023b). Vitamins & Minerals Report. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/48755/vitamins-and-minerals-report/>

Statista.com. (s.f.). Industries & Markets. U.S. pharmaceutical industry. [Documento reservado].

Suruchi, M.; Stierman, B.; Gahche, J.; Potischman, N. (2021, febrero). Dietary Supplement Use Among Adults: United States, 2017–2018. National Center for Health Statistics. <https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs/db399.htm>

The Official Board. (2022, 10 marzo). Organigrama CVS Health. <https://www.theofficialboard.es/organigrama/ CVS-health>

U.S. Census Bureau (s.f.). Data census 2020. <https://data.census.gov/profile?q=United+States&g=010XX00US>

Vásquez, C. (2021, 30 diciembre). El complejo primer año de Joe Biden en la Casa Blanca y sus desafíos para 2022. *France 24*. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20211230-joe-biden-presidente-eeuu-mandato>

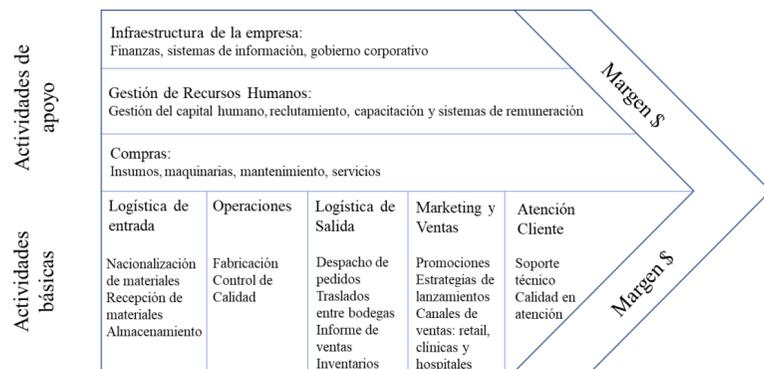
Yahoo! Finance. (s.f.). Treasury Yield 10 Years (^TNX). <https://acortar.link/lmQUcd>

ANEXOS

Anexo 1. Cadena de Valor de Pillsens y de CVS

Figura A

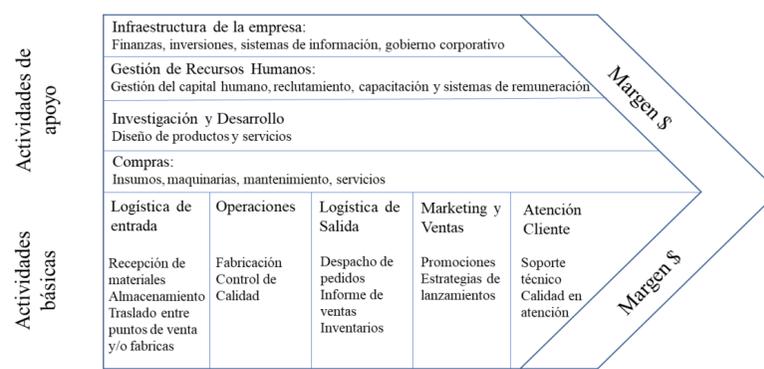
Cadena de Valor de Pillsens



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Figura B

Cadena de Valor de CVS



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 2. Matriz EFE de Pillsens

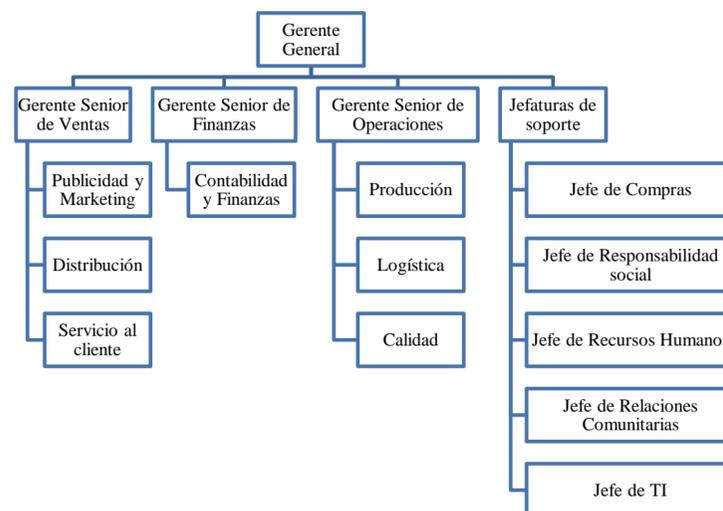
FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
OPORTUNIDADES			
Producto Bruto Interno	2.9%	2	0.058
Ingresos de sector salud	7.2%	3	0.216
Mercado laboral	4.4%	3	0.132
Sistema de salud	5.4%	3	0.162
Infraestructura médica	5.9%	2	0.118
Tecnología médica	8.8%	4	0.352
Leyes laborales	1.4%	2	0.028
Patentes	6.4%	4	0.256
AMENAZAS			
Inestabilidad política	4.9%	2	0.098
Implementación de plan social "Build back better" para disminuir precios	7.6%	3	0.228
Inflación	6.8%	2	0.136
Mano de obra	0.9%	3	0.027
Precio de medicamentos	9.0%	4	0.36
Parámetros de gases de efecto invernadero (GEI)	0.4%	3	0.012
Leyes que norman la producción de medicamentos	8.4%	3	0.252
Logística internacional	8.0%	2	0.16
Precio del combustible	3.4%	2	0.068
Tipo de cambio	3.9%	3	0.117
Guerra comercial con China	2.4%	2	0.048
Conflicto Ucrania – Rusia	1.9%	2	0.038
TOTAL	100.0%		2.866

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Respuesta de la organización respecto al factor	
Superior	4.00
Mayor al promedio	3.00
Promedio	2.00
Menor al promedio	1.00

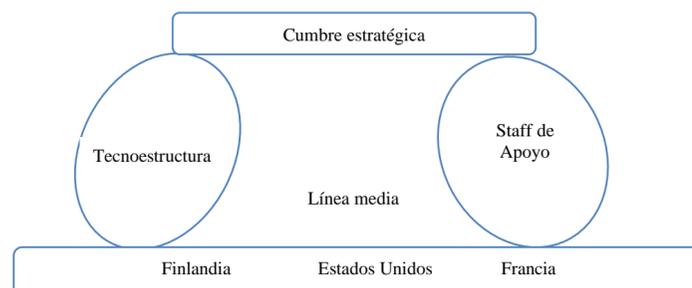
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 3. Organigrama de Pillsens



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Partes fundamentales de Pillsens

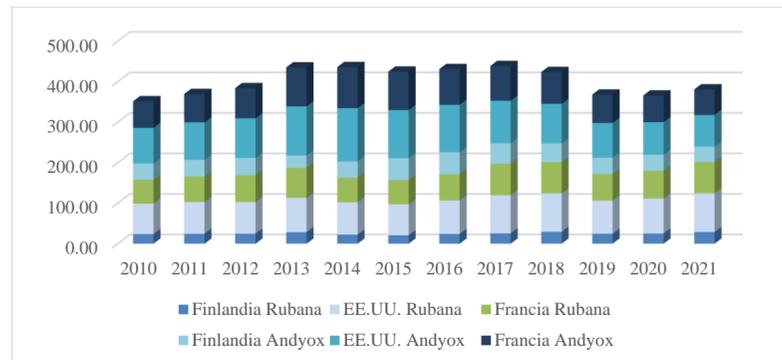


Nota: Adaptado de Mintzberg, 1984.

Anexo 5. Ventas históricas Pillsens

Tabla A

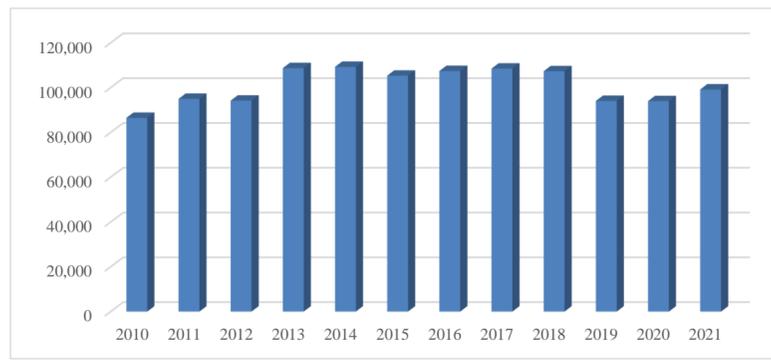
Unidades vendidas



Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Tabla B

Ventas netas



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 6. Matriz VRIO de Pillsens

Tabla A

Matriz VRIO de Pillsens - Recursos

Recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Capacidad financiera	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Presencia en Europa y Estados Unidos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Reconocimiento de la calidad del producto	Sí	Si	No	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura tecnológica en las fábricas en Finlandia y Estados Unidos	Sí	Si	No	Si	Ventaja competitiva sostenible
<i>Know how</i> del mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Buena relación con los mejores proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Tabla B

Matriz VRIO de Pillsens - Capacidades

Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Capacidad de producción	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Gestión de inventarios	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva aún por explotar
Gestión financiera responsable	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Inversión en infraestructura y activos	Sí	Si	No	Sí	Ventaja competitiva aún por explotar
Capital humano altamente calificado	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 7. Matriz EFI de CVS

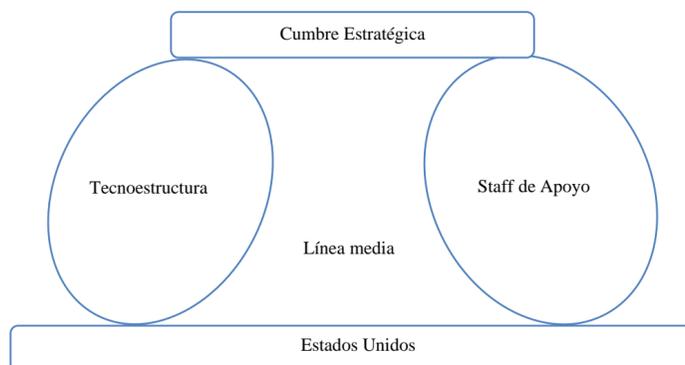
Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
1. Eficiencia en costos y enfocada en economía de escala	0.10	4	0.40
2. Conocimiento (<i>know how</i>) del mercado de medicamentos	0.10	4	0.40
3. Cultura organizacional ágil y enfocada en trabajo en equipo	0.05	3	0.15
4. Gestión financiera responsable	0.10	3	0.30
5. Buen manejo en la gestión de inventarios	0.10	4	0.40
6. Cuota de mercado y ventas en continuo crecimiento	0.10	4	0.40
7. Baja rotación de personal por programas de retención de talento	0.05	3	0.15
8. Proceso de compras y abastecimiento eficiente	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Bajo foco en actualización a nuevas tecnologías	0.10	1	0.10
2. Capacidad limitada en producción (2 fábricas)	0.10	1	0.10
3. Falta de alianzas estratégicas	0.10	1	0.10
4. Falta de programas de desarrollo del personal	0.05	1	0.05
Total	100%		2.70

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Calificación	Característica
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

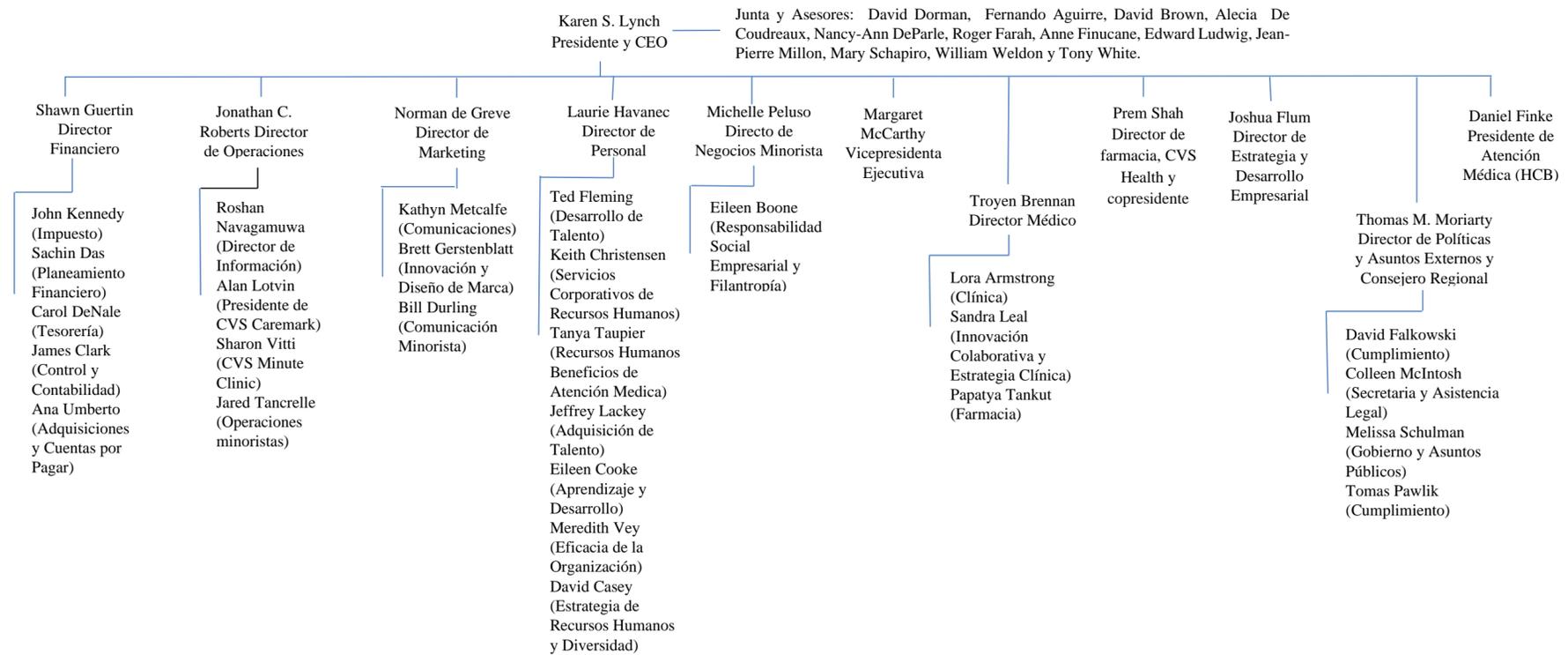
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 8. Partes fundamentales de CVS



Nota: Adaptado de Mintzberg, 1984.

Anexo 9. Organigrama CVS



Nota: Adaptado de The Official Board, 2022.

Anexo 10. Matriz VRIO CVS

Tabla A
Matriz VRIO de CVS - Recursos

Recursos	V	R	I	O	Implicancia competitiva
El inventario de los productos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de generar fondos a través de sus operaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Ingresos en aumento	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de acceder a financiamiento	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Presencia en 50 estados de Estados Unidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Sofisticación de la infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Reputación de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Know how del mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Disponibilidad de recursos relacionados con la tecnología	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Buena relación con los proveedores	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Habilidades del recurso humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Trabajo en equipo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Estructura formal	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva
Presencia de efectivo en caja	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Tabla B
Matriz VRIO de CVS - Capacidades

Capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Gestión efectiva de técnicas para la logística	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Motivar, facultar y conservar al talento humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio efectivo al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Calidad en el servicio	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capital humano altamente comprometido	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Comercialización enfocada en lo saludable	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Comercialización innovadora "Programas de fidelización"	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Tecnología innovadora (análisis de datos)	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Personalización de servicios y productos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Tecnología digital	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Transformar con rapidez procesos nuevos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Creación de productos innovadores	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Anexo 11. Matriz EFI de CVS

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Know-how del mercado	0,06	4	0,24
Imagen internacional	0,06	4	0,24
Credibilidad de la empresa ante instituciones financieras	0,03	3	0,09
Tecnología innovadora (análisis de datos)	0,06	4	0,24
Transformar con rapidez procesos nuevos	0,06	4	0,24
Presencia en 50 estados de EE. UU.	0,07	4	0,28
Utilización eficiente de técnicas de logística	0,06	3	0,18
Enfoque en el talento humano	0,05	4	0,2
Tendencia en los productos de opciones más saludable	0,05	3	0,15
Calidad en el servicio	0,06	4	0,24
Infraestructura adecuada en la prestación de servicio	0,03	3	0,09
Fidelización de cliente con sus programas	0,04	4	0,16
Alto grado de habilidades técnicas del personal	0,03	4	0,12
Creación de productos innovadores y personalizados	0,04	3	0,12
Debilidades			
Dependencia de proveedores en los servicios	0,04	1	0,04
No cumplir las expectativas de Calidad	0,03	1	0,03
EBITDA reducido	0,04	1	0,04
Aumento de gastos	0,03	1	0,03
Alto grado de apalancamiento financiero	0,02	1	0,02
Presión de reembolsos cada vez mayor	0,04	1	0,04
Falta de alianzas estratégicas en servicios conexos	0,01	2	0,02
Márgenes ajustados en el servicio	0,02	2	0,04
Inestabilidad jurídica y política	0,04	1	0,04
Oposición a la expansión por los grupos de médicos	0,03	1	0,03
Total	1		2,92

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Calificación	Características
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 12. Matriz EFI – Alianza estratégica

FACTORES INTERNOS		Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS				
Respaldo de la marca CVS, con importante presencia en Estados Unidos		0.14	4	0.56
Pillsens y CVS cuentan con una adecuada estructura financiera y de capital.		0.10	3	0.30
Know how y capacidad de producción a gran escala permitiendo un bajo costo.		0.11	3	0.33
Utilizar los canales de distribución de CVS para no perder el valor de nuestro producto hacia los usuarios finales.		0.12	4	0.48
Sistemas de producción eficientes.		0.12	4	0.48
		0.59		2.15
DEBILIDADES				
Capacidad ociosa en planta de producción.		0.10	1	0.10
Canales de distribución compartidos con la gama de productos que tiene CVS.		0.08	2	0.16
Márgenes de rentabilidad compartidos por CVS y Pillsens.		0.05	2	0.10
Aumento en inversión de gastos.		0.08	2	0.16
Falta de investigación y desarrollo de nuevos productos.		0.10	2	0.20
		0.41		0.72
TOTAL		1.00		2.87

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Calificación	Características
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 13. Cálculo de CAPM

$$Ri^e = R_f + Beta \times (R_m - R_f)$$

$$Ri^e = 1.512\% + 0.94 (6.71\%)$$

$$Ri^e = 1.512\% + 6.307\%$$

$$Ri^e = 7.82\%$$

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 14. Cálculo de flujo de caja libre sin alianza estratégica

Proyección de flujo de caja libre	1	2	3	4	5
Expresado en euros € 000s	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Proyección de flujos de efectivo libres libre	23,409	26,888	30,534	34,259	39,525
EBIT*(1-T)	17,557	20,166	22,901	25,694	29,644
+ Depreciación y amortización (D&A)	7,865	7,696	7,440	7,335	7,228
- Gastos de capital (capex)	(1,611)	(6,122)	(8,196)	(8,559)	(6,723)
- Incremento de capital de trabajo	2,783	(227)	(377)	(396)	(441)
Flujo de caja libre	26,593	21,513	21,768	24,075	29,707

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 15. Cálculo de valor presente sin alianza estratégica

Cálculo del valor presente (as if EoP 2022)	
Expresado en US\$ 000s	
Tasa de descuento: WACC	8.50%
Flujos de efectivo	96,955
Valor terminal (método de perpetuidad)	343,641
Valor presente	440,595
Efectivo	150,982
Valor de patrimonio	591,577
÷ número de acciones (#)	20,000
Valor por acción (US\$)	29.58

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 16. Cálculo de flujo de caja libre con alianza estratégica

Proyección de flujo de caja libre	1	2	3	4	5
Expresado en euros € 000s	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Proyección de Flujos de efectivo libres libre	46,905	52,366	58,222	65,003	73,666
EBIT*(1-T)	34,241	38,228	42,502	47,452	53,776
+ Depreciación y Amortización (D&A)	11,116	12,377	12,960	13,464	13,664
- Gastos de Capital (Capex)	(15,777)	(17,612)	(18,455)	(17,864)	(14,019)
- Incremento de capital de trabajo	3,074	(156)	(502)	(584)	(739)
Flujo de caja libre	32,654	32,837	36,506	42,468	52,682

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 17. Cálculo de valor presente con alianza estratégica

Cálculo del valor presente (as if EoP 2022)	
Expresado en US\$ 000s	
Tasa de descuento: WACC	8.50%
Flujos de efectivo	152,249
Valor terminal (método de perpetuidad)	736,251
Valor presente	888,499
Efectivo	138,982
Valor de patrimonio	1,027,481
÷ número de acciones (#)	20,000
Valor por acción (US\$)	51.37

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 18. Balance general sin alianza

Hoja de Balance (miles EUR)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos										
Activos Fijos										
Edificios	68,202	68,928	65,482	62,208	59,097	56,143	54,798	56,340	58,014	57,724
Maquinaria	29,022	24,641	19,167	16,434	14,755	11,457	11,228	10,441	9,991	9,776
Total activos fijos	97,224	93,569	84,649	78,642	73,853	67,599	66,026	66,781	68,005	67,500
Activo circulante										
Inventario de productos terminados	655	3,141	3,467	3,045	4,531	1,223	1,313	1,345	1,378	1,383
Cuentas por cobrar	8,917	8,821	7,731	7,723	8,152	8,506	8,894	9,300	9,724	10,168
Efectivo y equivalentes de efectivo	86,342	95,379	109,873	130,554	150,982	177,519	199,090	220,854	244,929	274,638
Total Activos	193,138	200,910	205,719	219,964	237,517	254,846	275,323	298,280	324,035	353,688
Pasivos y Capital Contable										
Capital contable										
Capital social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Otro capital restringido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ganancias acumuladas	132,733	150,895	168,322	183,569	197,854	215,133	232,690	252,856	275,757	301,451
Beneficio para el año	18,162	17,427	15,248	14,285	17,279	17,557	20,166	22,901	25,694	29,644
Total capital contable	170,895	188,322	203,569	217,854	235,133	252,690	272,856	295,757	321,451	351,095
Pasivos										
Deuda a largo plazo	20,000	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	2,243	2,588	2,150	2,110	2,384	2,156	2,466	2,523	2,584	2,593
Total pasivos	22,243	12,588	2,150	2,110	2,384	2,156	2,466	2,523	2,584	2,593
Total pasivos y patrimonio	193,138	200,910	205,719	219,964	237,517	254,846	275,323	298,280	324,035	353,688

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 19. Estado de resultados sin alianza

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	108,491	107,327	94,056	93,965	99,179	103,485	108,208	113,146	118,310	123,710
Costos variables										
Rubbana										
Compras de materiales y suministros	17,395	20,293	17,783	16,695	20,542	18,834	20,953	21,652	22,375	22,398
Costos variables de personal	3,678	5,154	4,605	3,745	4,638	4,303	4,844	5,065	5,296	5,365
Transporte	65	66	58	58	69	64	72	75	78	79
AndyOx										
Compras de materiales y suministros	9,897	11,192	8,375	8,972	8,458	7,498	8,819	9,113	9,418	9,427
Costos variables de personal	4,765	6,680	5,108	4,734	4,487	4,025	4,790	5,009	5,238	5,305
Transporte	78	72	64	61	58	52	62	65	68	69
Cambios en inventarios	4,214	-2,486	-327	422	-1,485	3,308	-91	-32	-33	-5
I&D	-	-	-	-	-	1,035	1,082	1,131	1,183	1,237
Total costos variables	40,093	40,971	35,667	34,687	36,767	39,119	40,531	42,078	43,623	43,875
Beneficio bruto	68,398	66,356	58,389	59,278	62,411	64,366	67,677	71,068	74,687	79,835
Costos de marketing y ventas										
Publicidad	5,800	6,200	3,100	6,550	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900	6,900
Servicio al cliente	4,200	4,000	3,600	4,000	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Investigación de mercado	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408
Total costos de marketing y ventas	11,408	11,608	8,108	11,958	12,608	12,608	12,608	12,608	12,608	12,608
Costos fijos										
Administración	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074
Costos de despidos	248	-	230	-	-	-	-	-	-	-
Control de calidad	5,500	6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Mejora en la eficiencia de costos	4,600	4,600	4,600	4,600	4,000	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Costos del inventario de existencias	13	53	48	50	70	9	10	10	11	-
Total costos fijos	19,436	20,226	20,952	20,723	20,143	20,483	20,483	20,484	20,484	20,474
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	37,554	34,521	29,329	26,596	29,660	31,274	34,585	37,974	41,594	46,753
Depreciación										
Edificios	3,392	3,410	3,446	3,274	3,110	2,955	2,884	2,965	3,053	3,038
Maquinaria	9,674	8,214	6,389	5,478	4,918	4,910	4,812	4,475	4,282	4,190
Beneficio operativo (EBIT)	24,489	22,898	19,494	17,844	21,631	23,409	26,888	30,534	34,259	39,525
Financiación y Gastos										
Intereses devengados	810	909	1,026	1,202	1,408	-	-	-	-	-
Beneficio antes de impuestos	1,083	570	190	-	23,039	23,409	26,888	30,534	34,259	39,525
Impuestos directos	-	-	-	-	-5,760	5,852	6,722	7,634	8,565	9,881
Beneficio para el año	24,216	23,236	20,330	19,046	17,279	17,557	20,166	22,901	25,594	29,644

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 20. Flujo de caja sin alianza

Estado de Flujo de Caja (miles EUR)	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las operaciones											
Beneficio operativo antes de depreciación	37,554	34,521	29,329	26,596	29,660	29,660	31,274	34,585	37,974	41,594	46,753
Financiación y gastos	-273	339	836	1,202	1,408	1,408	-	-	-	-	-
Impuestos directos	-6,054	-5,809	-5,083	-4,762	-5,760	-5,760	-5,852	-6,722	-7,634	-8,565	-9,881
Total Fondos generados por las operaciones	31,228	29,051	25,083	23,037	25,308	25,308	25,421	27,862	30,341	33,029	36,872
Cambios en el capital de trabajo neto											
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	4,214	-2,486	-327	422	-1,485	-1,485	3,308	-91	-32	-33	-5
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	-89	96	1,091	8	-429	-429	-354	-388	-406	-424	-444
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	-228	345	-438	-40	274	274	-227	310	57	61	9
Pagos anticipados recibidos (aum. + / dism -)	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	3,897	-2,046	326	389	-1,640	-1,640	2,727	-169	-381	-396	-440
Flujo de caja de operaciones	35,125	27,005	25,409	23,426	23,668	23,668	28,148	27,693	29,960	32,633	36,432
Gastos de capital											
Edificios	3,760	4,136	-	-	-	-	-	1,539	4,507	4,727	2,748
Maquinaria	3,757	3,832	915	2,745	3,240	3,240	1,611	4,583	3,688	3,831	3,975
Total gastos de capital	7,517	7,968	915	2,745	3,240	3,240	1,611	6,122	8,196	8,559	6,723
Flujo de caja antes de financiación	27,607	19,037	24,494	20,681	20,428	20,428	26,537	21,571	21,764	24,075	29,709
Financiación											
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	-17,000	-10,000	-10,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación total	-17,000	-10,000	-10,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Cambio en activos líquidos	10,607	9,037	14,494	20,681	20,428	20,428	26,537	21,571	21,764	24,075	29,709
Activos líquidos a 1 de enero	75,735	86,342	95,379	109,873	130,554	150,982	177,519	199,090	220,854	244,929	274,638
Activos líquidos a 31 de diciembre	86,342	95,379	109,873	130,554	150,982	150,982	177,519	199,090	220,854	244,929	274,638

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 21. Balance general con alianza

Hoja de Balance (miles EUR)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Activos										
Patente	-	-	-	-	12,000	10,800	9,720	8,748	7,873	7,086
Edificios	68,202	68,928	65,482	62,208	59,097	64,498	68,479	74,559	79,604	80,846
Maquinaria	29,022	24,641	19,167	16,434	14,755	15,216	17,670	18,284	18,840	19,153
Total activos fijos	97,224	93,569	84,649	78,642	85,853	90,514	95,869	101,591	106,317	107,085
Activo circulante										
Inventario de productos terminados	655	3,141	3,467	3,045	4,531	1,404	1,492	1,541	1,578	1,590
Cuentas por cobrar	8,917	8,821	7,731	7,723	8,152	13,624	14,306	15,022	15,775	16,566
Efectivo y equivalentes de efectivo	86,342	95,379	109,873	130,554	138,982	172,283	206,414	244,033	287,720	341,776
Total Activos	193,138	200,910	205,719	219,964	237,517	277,825	318,081	362,187	411,389	467,018
Pasivos y Capital Contable										
Capital contable										
Capital social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Otro capital restringido	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Ganancias acumuladas	132,733	150,895	168,322	183,569	197,854	215,133	250,312	289,677	333,515	382,511
Beneficio para el año	18,162	17,427	15,248	14,285	17,279	35,179	39,365	43,838	48,996	55,559
Total capital contable	170,895	188,322	203,569	217,854	235,133	270,312	309,677	353,515	402,511	458,070
Pasivos										
Deuda a largo plazo	20,000	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	2,243	2,588	2,150	2,110	2,384	7,513	8,404	8,672	8,879	8,948
Total pasivos	22,243	12,588	2,150	2,110	2,384	7,513	8,404	8,672	8,879	8,948
Total pasivos y patrimonio	193,138	200,910	205,719	219,964	237,517	277,825	318,081	362,187	411,389	467,018

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 22. Estado de resultados con alianza

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	108,491	107,327	94,056	93,965	99,179	165,757	174,053	182,769	191,927	201,550
Costos variables										
Rubbana										
Compras de materiales y suministros	17,395	20,293	17,783	16,695	20,542	18,834	20,953	21,652	22,375	22,398
Costos variables de personal	3,678	5,154	4,605	3,745	4,638	4,293	4,820	5,027	5,244	5,298
Transporte	65	66	58	58	69	64	72	75	78	79
AndyOx										
Compras de materiales y suministros	9,897	11,192	8,375	8,972	8,458	7,498	8,819	9,113	9,418	9,427
Costos variables de personal	4,765	6,680	5,108	4,734	4,487	4,015	4,767	4,972	5,185	5,239
Transporte	78	72	64	61	58	52	62	65	68	69
Glutación										
Compras de materiales y suministros	-	-	-	-	-	5,235	5,311	5,707	5,809	6,032
Costos variables de personal	-	-	-	-	-	2,803	2,610	2,830	2,908	3,047
Transporte	-	-	-	-	-	37	34	37	38	40
Comisión CVS	-	-	-	-	-	15,568	16,461	17,406	18,404	19,460
I+D	-	-	-	-	-	8,288	7,832	7,311	6,717	6,047
Cambios en inventarios	4,214	-2,486	-327	422	-1,485	3,126	-88	-49	-37	-13
Total costos variables	40,093	40,971	35,667	34,687	36,767	69,813	71,653	74,146	76,207	77,123
Beneficio bruto	68,398	66,356	58,389	59,278	62,411	95,944	102,400	108,623	115,720	124,427
Costos de marketing y ventas										
Publicidad	5,800	6,200	3,100	6,550	6,900	6,555	6,227	5,916	5,620	5,339
Servicio al cliente	4,200	4,000	3,600	4,000	4,300	4,085	3,881	3,687	3,502	3,327
Investigación de mercado	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408
Total costos de marketing y ventas	11,408	11,608	8,108	11,958	12,608	12,048	11,516	11,011	10,531	10,074
Costos fijos										
Administración	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	14,461	14,730	15,014	15,311	15,624
Costos de despidos	248	-	230	-	-	-	-	-	-	-
Control de calidad	5,500	6,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Mejora en la eficiencia de costos	4,600	4,600	4,600	4,600	4,000	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Costos del inventario de existencias	13	53	48	50	70	14	10	15	11	-1
Total costos fijos	19,436	20,226	20,952	20,723	20,143	25,875	26,140	26,429	26,722	27,024
Beneficio operativo antes de Depreciación (EBITDA)	37,554	34,521	29,329	26,596	29,660	58,021	64,744	71,183	78,467	87,329
Depreciación										
Edificios	3,392	3,410	3,446	3,274	3,110	3,395	3,604	3,924	4,190	4,255
Maquinaria	9,674	8,214	6,389	5,478	4,918	6,521	7,573	7,836	8,074	8,208
Amortización	-	-	-	-	-	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Beneficio operativo (EBIT)	24,489	22,898	19,494	17,844	21,631	46,905	52,367	58,223	65,003	73,666
Financiación y gastos										
Intereses devengados	810	909	1,026	1,202	1,408	-	120	228	325	413
Int.exp. en préstamos a largo plazo	1,083	570	190	-	23,039	-	-	-	-	-
Int.exp. en préstamos a corto plazo	-	-	-	-	5,760	-	-	-	-	-
Beneficio antes de impuestos	24,216	23,236	20,330	19,046	17,279	46,905	52,486	58,450	65,328	74,079
Impuestos directos	6,054	5,809	5,083	4,762	5,760	11,726	13,122	14,613	16,332	18,520
Beneficio para el año	18,162	17,427	15,248	14,285	17,279	35,179	39,365	43,838	48,996	55,559

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 23. Flujo de efectivo con alianza

Estado de flujo de caja (miles €)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Fondos generados por las Operaciones										
Beneficio operativo antes de depreciación	37,554	34,521	29,329	26,596	29,660	58,021	64,743	71,182	78,467	87,329
Financiación y gastos	(273)	339	836	1,202	1,408	-	-	-	-	-
Impuestos directos	(6,054)	(5,809)	(5,083)	(4,762)	(5,760)	(11,726)	(13,122)	(14,613)	(16,332)	(18,520)
Total Fondos generados por las operaciones	31,228	29,051	25,083	23,037	25,308	46,295	51,622	56,570	62,135	68,810
Cambios en el capital de trabajo neto										
Cambios en inventarios (aum - / dism +)	4,214	(2,486)	(327)	422	(1,485)	3,126	(88)	(49)	(37)	(13)
Cambios en cuentas por cobrar (aum - / dism +)	(89)	96	1,091	8	(429)	(5,472)	(682)	(716)	(753)	(791)
Cambios en cuentas por pagar (aum. + / dism -)	(228)	345	(438)	(40)	274	5,129	891	268	207	70
Cambios en patente (aum. + / dism -)	-	-	-	-	(12,000)	-	-	-	-	-
Total cambios en capital de trabajo neto (aum.- / dism. +)	3,897	(2,046)	326	389	(13,640)	2,783	121	(497)	(583)	(734)
Flujo de caja de operaciones	35,125	27,005	25,409	23,426	11,668	49,078	51,743	56,073	61,552	68,075
Gastos de capital										
Edificios	3,760	4,136	-	-	-	8,795	7,586	10,004	9,235	5,497
Maquinaria	3,757	3,832	915	2,745	3,240	6,982	10,026	8,450	8,630	8,522
Total gastos de capital	7,517	7,968	915	2,745	3,240	15,777	17,612	18,455	17,864	14,019
Flujo de caja antes de financiación	27,607	19,037	24,494	20,681	8,428	33,301	34,131	37,618	43,687	54,056
Financiación										
Cambios en préstamos a largo plazo (aum.+ / dism.-)	(17,000)	(10,000)	(10,000)	-	-	-	-	-	-	-
Cambios en financiación a corto plazo (aum.+ / dism.-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación total	(17,000)	(10,000)	(10,000)	-						
Cambio en activos líquidos	10,607	9,037	14,494	20,681	8,428	33,301	34,131	37,618	43,687	54,056
Activos líquidos a 1 de enero	75,735	86,342	95,379	109,873	130,554	138,982	172,283	206,414	244,033	287,720
Activos líquidos a 31 de diciembre	86,342	95,379	109,873	130,554	138,982	172,283	206,414	244,032	287,720	341,776

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 24. Comparación de indicadores con y sin alianza

Indicadores	Con alianza	Sin alianza	Valor de la alianza	WACC	Comentario
TIR	218%	803.62%	82.12%	8.50%	La inversión es rentable
VAN	137,009	93,715	43,294		VAN positivo permite recomendar alianza con CVS
Beneficio / Costo	12.94	38.17	12.94		Beneficio / Costo es mayor a 1, lo cual indica que la alianza es viable y genera valor
Periodo de recuperación	6 meses	2 meses	1 año y 6 meses		El periodo de recuperación es de un año y seis meses

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 25. Comparación de flujos de caja libre con y sin alianza

Descripción	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
FC Económico - con alianza	(15,240)	32,654	32,837	36,506	42,468	52,682
FC Económico - sin alianza	(3,240)	26,593	21,513	21,768	24,075	29,707
Flujo de caja económico	(12,000)	6,061	11,324	14,738	18,393	22,974
VAN		43,294				
TIR	82.12%					
WACC	8.50%					

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 26. Cálculo del punto de equilibrio del Glutación

Tabla A
Cálculo gastos fijos

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Total costos / Gastos fijos	(12,934)	(11,865)	(12,251)	(12,006)	(12,268)
Costo fijo	(4,695)	(4,283)	(4,423)	(4,374)	(4,505)
Gasto operativo fijo	(5,725)	(5,042)	(5,068)	(4,814)	(4,802)
Depreciación y amortización (fijo)	(2,514)	(2,540)	(2,759)	(2,817)	(2,960)

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B
Cálculo gastos viables

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Total de costos / gastos viables	(23,643)	(24,416)	(25,981)	(27,159)	(28,579)
Costo variable	(8,075)	(7,955)	(8,575)	(8,754)	(9,119)
Comisión variable	(15,568)	(16,461)	(17,406)	(18,404)	(19,460)

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla C
Cálculo punto de equilibrio

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Punto de equilibrio (miles de unidades)	555	511	521	515	527
Precio unitario	36.88	36.88	36.88	36.88	36.88
Costo Unitario variable	(13.57)	(13.65)	(13.36)	(13.56)	(13.58)
Total costos fijos	(12,934)	(11,865)	(12,251)	(12,006)	(12,268)

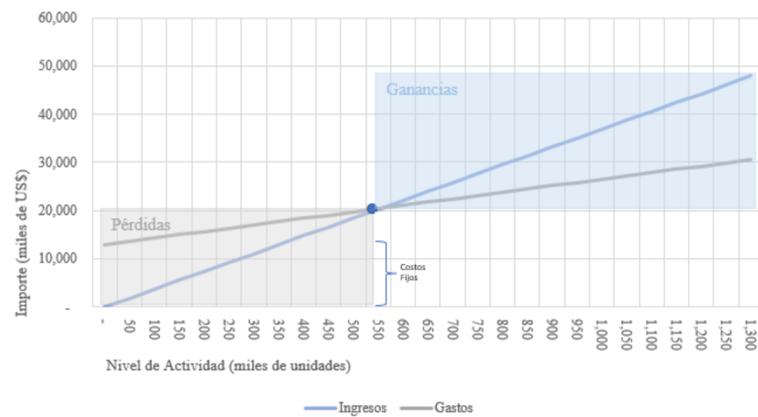
Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla D
Actividad, ingresos, gastos y resultado

Nivel de actividad	Ingresos	Gastos	Resultado
-	-	12,934	(12,934)
50	1,844	13,612	(11,769)
100	3,688	14,291	(10,603)
150	5,531	14,969	(9,438)
200	7,375	15,648	(8,273)
250	9,219	16,326	(7,108)
300	11,063	17,005	(5,942)
350	12,906	17,683	(4,777)
400	14,750	18,362	(3,612)
450	16,594	19,040	(2,447)
500	18,438	19,719	(1,281)
550	20,281	20,397	(116)
555	20,465	20,465	0
600	22,125	21,076	1,049
650	23,969	21,754	2,215
700	25,813	22,433	3,380
750	27,656	23,111	4,545
800	29,500	23,790	5,710
850	31,344	24,468	6,876
900	33,188	25,147	8,041
950	35,031	25,825	9,206
1,000	36,875	26,504	10,371
1,050	38,719	27,182	11,537
1,100	40,563	27,861	12,702

Nota: Elaboración propia, 2023.

Figura A
Punto de equilibrio Glutación



Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Luis Alberto Chacón Menis

Nació en Arequipa. Es Licenciado en Ingeniería Industrial, con estudios en proyectos y abastecimiento/logística. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector industrial y en minería. Actualmente se desempeña como Supervisor de Contratos de Proyectos en Compañía Minera Antapaccay.

Sr. Martín Alonso Salas Pérez

Nació en Iquitos. Es Licenciado en Contabilidad. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Ejecutivo de Negocios Banca Comercial en Banbif.

Sr. Carlos Martín Urday Herrera

Nació en Arequipa. Es Licenciado en Ingeniería Comercial, con estudios en Finanzas. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en el sector salud y seguros. Actualmente se desempeña como sub gerente Comercial Venta Nueva en Pacifico Seguros.

.Srta. María Alejandra Zambrano Pérez

Nació en Caracas, Venezuela. Es Licenciada en Contabilidad. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en el sector de consultoría financiera. Actualmente se desempeña como Coordinadora de Aseguramiento de Negocio en dLocal.