



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRÁTEGICO DE ALIANZA
COMERCIAL CON CVS”**

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

Presentado por

Sr. Alid Roberto Diéguez Panduro

Sra. Liliana Sofía Flores Pineda de Hernández

Sr. Jimmy Alonso Mendoza Salazar

Sr. Jorge Augusto Saavedra Posso

Sr. Manuel Esteban Samamé Obando

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

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

Lima, mayo 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ ANIBAL DÍAZ ISMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRÁTEGICO DE ALIANZA COMERCIAL CON CVS". presentado por Doña LILIANA SOFIA FLORES PINEDA DE HERNANDEZ, Don ALID ROBERTO DIÉGUEZ PANDURO, Don JORGE AUGUSTO SAAVEDRA POSSO y Don JIMMY ALONSO MENDOZA SALAZAR y Don MANUEL ESTEBAN SAMAMÉ OBANDO, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 26 de mayo del 2023 dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

PLAN ESTRÁTEGICO DE ALIANZA COMERCIAL CON CVS

Trabajo de investigación presentado para optar al Grado de Magíster en Administración

Presentado por:

- Dr. Alid Roberto Diéguez Panduro
- Doña Liliana Sofía Flores Pineda
- Dr. Jorge Augusto Saavedra Posso
- Dr. Manuel Esteban Samamé Obando

Karen Patricia José María Samamé
0049-005-0130-4974
Lima, Mayo 2023

Resumen de Similitud			
Índice de Similitud	Fuentes de Plágio	Publicaciones	Trabajo del Estudiante
20%	20%	4%	6%
Fuentes de Plágio			
1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet		6%
2	hd.hardie.net Fuente de Internet		3%
3	basquetrade.apri.edu Fuente de Internet		1%
4	www.statista.com Fuente de Internet		1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet		1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet		<1%
7	docplayer.es Fuente de Internet		<1%
8	trialinternational.org Fuente de Internet		<1%
9	es.scribd.com Fuente de Internet		<1%

Fecha: 26 de mayo de 2023



José Anibal Díaz Ísmodes

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias por su comprensión, apoyo incondicional, y su permanente motivación para alcanzar nuestras metas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis general para la empresa Pillsens, que produce analgésicos y antioxidantes y que ha logrado posicionarse en el mercado estadounidense en base a sus productos farmacéuticos de comercialización libre (OTC), que son reconocidos por su alta calidad, procesos productivos eficientes y altos estándares de manufactura. Además, permitirá identificar oportunidades para incrementar sus ventas, e identificar ventajas competitivas no explotadas que generen crecimiento en sus indicadores financieros.

Pillsens se encuentra en un mercado maduro donde la variación del crecimiento de los ingresos por las ventas de analgésicos y antioxidantes es cada vez menor. Esta situación representa un desafío que promueve la investigación y análisis de nuevos mercados donde poder ingresar mediante el uso de sus fortalezas sostenidas en sus productos de alta calidad, innovación tecnológica y solvencia financiera.

Los principales resultados de la investigación y análisis son que Pillsens ingrese al mercado de suplementos dietéticos mediante un producto orgánico derivado del camu camu y realizar una alianza estratégica comercial con CVS para complementar recursos y capacidades, por un periodo de 5 años. La contribución de ambas empresas a esta alianza es como sigue: CVS administrará y gestionará la distribución comercial del nuevo producto a través de sus canales en Estados Unidos, y está posicionada como una de las mayores empresas del sector, mientras que Pillsens producirá el suplemento dietético y se encargará de generar e implementar las actividades de marketing para su posicionamiento y promoción de la demanda. Esta alianza permitirá incrementar el nivel de ventas, se desarrollarán planes funcionales para cada una de las áreas de la empresa para lograr una mayor eficiencia en la producción, ampliar la capacidad de producción, y negociar de manera directa con un importante canal *retail* (CVS).

En conclusión, la alianza estratégica comercial entre ambas organizaciones evidencia beneficios importantes para Pillsens, principalmente por el impulso comercial que le proveerá CVS, como un socio comercial con liderazgo, experiencia, amplia capacidad de distribución y comercialización en canales *retail*, así como un gran posicionamiento en el territorio estadounidense. Por otro lado, CVS contará con un socio estratégico productor de calidad reconocida, que le permitirá ampliar su portafolio de productos naturales de alta apreciación, tomar ventaja y participación en un mercado con mucha proyección como son los suplementos dietéticos, permitiendo incrementar sus márgenes operativos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	iii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA	1
1.1 Contexto empresarial de Pillsens.....	1
1.1.1 Consideraciones generales.....	1
1.1.2 Breve historia al 2022.....	1
1.1.3 Perfil estratégico.....	2
1.2 Contexto empresarial de CVS Health.....	2
1.2.1 Consideraciones generales.....	2
1.2.2 Breve historia al 2022.....	2
1.2.3 Perfil estratégico.....	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	4
2.1 Análisis del macroentorno.....	4
2.1.1 Entorno político.....	4
2.1.2 Entorno económico.....	5
2.1.3 Entorno sociocultural-demográfico.....	6
2.1.4 Entorno tecnológico.....	7
2.1.5 Entorno ecológico.....	9
2.1.6 Entorno legal.....	10
2.1.7 Entorno global.....	11
2.2 Análisis del microentorno.....	12
2.2.1 Grado de atraktividad.....	12
2.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras.....	13
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	14

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.6 Ingreso de competidores potenciales.....	15
2.2.7 Grado de atracción general de la industria	17
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	17

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Análisis interno de Pillsens.....	19
3.1.1 Modelo de negocio	19
3.1.2 Modelo Canvas.....	19
3.1.3 Cadena de valor	21
3.1.4 Análisis VRIO	24
3.1.5 Ventaja competitiva.....	24
3.1.6 Estrategia competitiva	25
3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	26
3.2 Análisis interno de CVS.....	26
3.2.1 Modelo de negocio	26
3.2.2 Modelo Canvas.....	27
3.2.3 Estructura de costos.....	29
3.2.4 Cadena de valor	29
3.2.5 Análisis VRIO	32
3.2.6 Ventaja competitiva.....	33
3.2.7 Estrategia competitiva	34
3.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	35
3.3 Conclusiones del análisis interno	36

CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS.....

4.1 Análisis Competitivo de Pillsens y CVS.....	38
4.1.1 Empresa Pillsens.....	38
4.1.2 Empresa CVS	38
4.2 Descripción objetivo de la problemática central de Pillsens.....	39
4.3 Descripción objetivo de la problemática central de CVS	39
4.4 Enfoque y descripción de la solución prevista	39
4.5 Alcance de la propuesta.....	40
4.6 Limitaciones de la propuesta.....	40

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO	41
5.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos	41
5.2 Segmentos de mercado-valoración.....	42
5.2.1 Farmacéuticos OTC en Estados Unidos	42
5.2.2 Suplementos dietéticos en Estados Unidos	43
5.3 Comportamiento del consumidor	44
5.4 Evolución del producto	46
5.5 Canales de comercialización	46
5.6 Conclusiones del análisis de mercado	46
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO	48
6.1 Objetivo general de la alianza	48
6.2 Objetivos estratégicos de la alianza	48
6.3 Análisis FODA	48
6.4 Planteamiento general de la alianza	51
6.5 Modelo de negocio de la alianza	52
6.6 Cadena de valor de la alianza	53
6.7 Estrategia y ventaja competitiva	55
6.7.1 Estrategia competitiva	55
6.7.2 Ventaja competitiva.....	55
6.8 Sinergias que generan la alianza	56
6.9 Ejes directrices de la alianza	56
6.10BSC de la alianza.....	56
6.11Mapa estratégico de la alianza	56
6.12Iniciativas estratégicas	56
6.13Indicadores de gestión	56
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	57
7.1 Objetivo del plan de marketing	57
7.2 Estrategia del marketing mix.....	57
7.2.1 Producto.....	57
7.2.2 Precio.....	58
7.2.3 Promoción.....	58
7.2.4 Plaza.	58

7.2.5 Pruebas	58
7.2.6 Personas.....	59
7.2.7 Procesos.....	59
7.3 Actividades del plan de Marketing.....	59
7.4 Presupuesto del plan de Marketing	59
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	60
8.1 Objetivos de la estrategia	60
8.2 Plan de actividades de Operaciones	60
8.2.1 Gestión de proveedores en suministro y materiales	61
8.2.2 Gestión de la producción.....	61
8.2.3 Capacitación de personal.....	62
8.2.4 Canales de distribución de los productos	63
8.3 Ubicación geográfica del laboratorio	63
8.4 Presupuesto del plan de Operaciones	64
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	65
9.1 Objetivos	65
9.2 Políticas y normas por implementar.....	65
9.3 Acciones estratégicas	66
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	67
10.1 Objetivo de la estrategia.....	67
10.2 Actividades del plan de Recursos Humanos	67
10.3 Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	67
CAPITULO XI. PLAN DE FINANZAS	68
11.1 Objetivo del plan de Finanzas.....	68
11.2 Objetivos financieros	68
11.3 Supuestos de las proyecciones financieras	68
11.4 Cálculo del costo promedio ponderado de capital	69
11.5 Proyecciones financieras.....	69
11.6 Análisis financiero	69

CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	78
NOTAS BIOGRÁFICAS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Entorno político.....	5
Tabla 2.	Entorno económico	6
Tabla 3.	Entorno sociocultural-demográfico.....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico	9
Tabla 5.	Entorno ecológico	10
Tabla 6.	Entorno legal	11
Tabla 7.	Entorno global.....	12
Tabla 8.	Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	16
Tabla 9.	Grado de atracción general de la industria.....	17
Tabla 10.	Matriz EFE.....	18
Tabla 11.	Análisis VRIO-Pillsens	24
Tabla 12.	Análisis EFI-Pillsens.....	26
Tabla 13.	Análisis VRIO-CVS.....	32
Tabla 14.	Matriz EFI-CVS.....	35
Tabla 15.	Cantidad de locaciones de CVS en Estados Unidos	40
Tabla 16.	Crecimiento interanual de suplementos dietéticos en Estados Unidos – Vitaminas	44
Tabla 17.	Tipos de consumidores a nivel global.....	45
Tabla 18.	Participación por canal de ventas en Estados Unidos 2017-2025.....	46
Tabla 19.	Participación por dispositivo para realizar compras en Estados Unidos 2017-2025	46
Tabla 20.	Acciones estratégicas resultantes del análisis FODA cruzado.....	49
Tabla 21.	Matriz de alineamiento de estrategias	50
Tabla 22.	Acciones estratégicas alineadas con los objetivos estratégicos	51
Tabla 23.	Modelo Canvas de la alianza.....	53
Tabla 24.	Proyección de las ventas en el periodo 2023-2027	57
Tabla 25.	Capacidad de producción de planta.....	61
Tabla 26.	Proyección de producción.....	62
Tabla 27.	Estimación de precio unitario.....	62
Tabla 28.	Distribución geográfica de locaciones de farmacias de CVS	64
Tabla 29.	Comparativo proyecciones financieras	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participación de los ingresos a nivel mundial por segmento de farmacéuticos OTC-2021	41
Figura 2.	Ingresos anuales a nivel mundial de farmacéuticos OTC (US\$ en billones).....	42
Figura 3.	Ingresos anuales de farmacéuticos OTC en Estados Unidos (US\$ en billones).	42
Figura 4.	Tamaño del mercado de suplementos dietéticos por ingrediente en Estados Unidos para el periodo 2016-2024 (US\$ en billones).....	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Inversión directa extranjera en Estados Unidos 2000-2021.....	79
Anexo 2.	Ranking de mercados desarrollados preferido por inversionistas 2021-2022	79
Anexo 3.	Annual growth of the real Gross Domestic Product (GDP) of the United States from 1990 to 2022.....	79
Anexo 4.	Gasto en salud como porcentaje del PIB en países de OECD (2021).....	79
Anexo 5.	Tasa de inflación y tasa de interés de la Reserva Federal mensual (enero 2018-febrero 2023).....	79
Anexo 6.	Población residente de Estados Unidos por sexo y edad (en millones)	79
Anexo 7.	Gasto en I+D de la industria farmacéutica de Estados Unidos 1980-2020.....	80
Anexo 8.	Porcentaje de las ventas destinado a I+D en la industria farmacéutica de Estados Unidos 1990-2020.....	80
Anexo 9.	Ciudades en el mundo con un alto número de empresas unicornio en 2021	80
Anexo 10.	Distribución global de ventas en la industria farmacéutica por tecnología 2012-2026.....	80
Anexo 11.	Precio promedio diario del gas y diésel en Estados Unidos durante la guerra de Ucrania contra Rusia (en dólares)	81
Anexo 12.	Relación entre gasto en OTC (US\$) y políticas para incrementar el acceso a la atención médica.....	81
Anexo 13.	Modelo de negocio de CVS	81
Anexo 14.	Cadena de valor de CVS Health.....	81
Anexo 15.	Cadena de valor.....	81
Anexo 16.	Principales farmacias dispensadoras de recetas en Estados Unidos	82
Anexo 17.	Participación de los ingresos por segmento de farmacéuticos OTC en Estados Unidos	82
Anexo 18.	Ingresos anuales a nivel mundial de farmacéuticos OTC (US\$ en billones).....	82
Anexo 19.	Ingresos anuales de farmacéuticos OTC en Estados Unidos (US\$ en billones).	82
Anexo 20.	Participación principales marcas de vitaminas y suplementos dietéticos en el 2021	82
Anexo 21.	Cadena de valor.....	83
Anexo 22.	Matriz del análisis FODA cruzado.....	83
Anexo 23.	BSC de la alianza	84
Anexo 24.	Mapa estratégico de la alianza Pillsens-CVS.....	84

Anexo 25.	Objetivos del plan de Marketing 2023-2027.....	84
Anexo 26.	Planes de acción del área de Marketing 2023-2027.....	84
Anexo 27.	Presupuesto del plan de Marketing 2023-2027.....	85
Anexo 28.	Objetivos del plan de Operaciones.....	85
Anexo 29.	Análisis de costo unitario.....	85
Anexo 30.	Estrategias del plan de Operaciones.....	85
Anexo 31.	Mapa de principales distribuidoras de CVS en Estados Unidos.....	85
Anexo 32.	Distribución geográfica de principales empresas de biotecnología y farmacéutica.....	85
Anexo 33.	Distribución geográfica de principales distribuciones de CVS.....	86
Anexo 34.	Plan de presupuesto de Operaciones.....	86
Anexo 35.	Actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	86
Anexo 36.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	86
Anexo 37.	Actividades del plan de Recursos Humanos.....	87
Anexo 38.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	87
Anexo 39.	Estados financieros proyectados.....	87

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA ALIANZA

1.1 Contexto empresarial de Pillsens¹

1.1.1 Consideraciones generales

Pillsens es una empresa de la industria farmacéutica internacional dedicada a la fabricación de medicinas en Finlandia y Estados Unidos. La investigación y el desarrollo (I+D) son los principios fundamentales para el futuro de la empresa, elaborando productos de alto valor, concentrándose en medicamentos de venta libre u OTC (Over The Counter) (el analgésico Rubbana y el antioxidante AndyOx), y recetados, principalmente. La comercialización se concentra en Estados Unidos, Francia y Finlandia. A nivel global, Pillsens registró un crecimiento promedio en ventas de 2%; en volumen mantuvo un crecimiento promedio de 1.33%, sus márgenes operativos tuvieron un promedio de 21.8%, el margen neto promedió 16.4%, y al cierre del año 2022 obtuvo US\$ 20.2 millones de beneficio acumulado.

1.1.2 Breve historia al 2022

En 1865, Erik y Anni Pillsens fundaron la empresa en Finlandia para fabricar medicinas. Erik dejó notas escritas donde detallaba que había descubierto la “Pastilla para la salud general”, que se fabricaba con frutas y vegetales de su preferencia. La empresa se enfocaba inicialmente en el mercado de Finlandia, expandiéndose a Estados Unidos y Francia, consolidándose operativa y financieramente en el mercado farmacéutico con los productos Rubbana y AndyOx que, junto con el resto de su oferta, están orientados a clientes de ingresos medio y alto cuya prioridad es la compra de medicamentos de calidad. Los canales de venta son las tiendas minoristas y farmacias locales en Finlandia, Francia y Estados Unidos, y la actual directora (CEO) es Katrine Pillsens. Al finalizar el ejercicio 2022, Pillsens mantiene un crecimiento sostenible en la industria farmacéutica de Estados Unidos, goza de una buena salud financiera acumulando US\$ 169 millones de saldo de caja. Para asegurar e incrementar su presencia en Estados Unidos, la empresa buscará lograr una alianza estratégica con un distribuidor consolidado en ese mercado.

- **Visión.** Ser reconocido como un laboratorio líder a nivel internacional en la producción de medicamentos, abasteciendo productos de alta calidad que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población.
- **Misión.** Ser líderes en investigación y desarrollo, elaboración y comercialización de productos farmacéuticos para consumo humano, de excelente calidad, rigiéndose por

¹ Cesim Firm, 2022.

los más altos estándares de fabricación y empleando la más avanzada tecnología farmacéutica, para lograr satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes y proveedores a nivel internacional, caracterizándonos además por mantener una excelente relación entre la calidad y precio de nuestros productos.

- **Valores.** Son la ética, honestidad, calidad e innovación.

1.1.3 Perfil estratégico

La compañía orienta su esfuerzo a la producción y comercialización de productos OTC, principalmente analgésicos y antioxidantes, y su estrategia competitiva está basada en la diferenciación del producto, pues realiza grandes inversiones en I+D, y tecnificación de sus procesos para proveer altos estándares de calidad. Pillsens es ampliamente reconocida en Finlandia, donde sus productos (principalmente analgésicos y antioxidantes) son referentes de calidad. Además, como parte de su política de expansión, compete en mercados de alto crecimiento como Francia y Estados Unidos.

1.2 Contexto empresarial de CVS Health²

1.2.1 Consideraciones generales

CVS Health Corporation (en adelante CVS) es una compañía de la industria de farmacia y seguro de salud que cuenta con 10,000 establecimientos minoristas en Estados Unidos y más de 1,200 clínicas médicas sin cita previa. Su enfoque innovador les permitió expandirse considerablemente desde su fundación, buscando ayudar a sus clientes con su salud donde y cuando lo necesiten. La empresa fue fundada en 1963 en Estados Unidos por los hermanos Stanley y Sidney Goldstein y su socio Ralph Hoagland, y su sede central está ubicada en Woonsocket, Rhode Island. Su actual presidenta y directora ejecutiva es Karen S. Linch. Desde 1996 cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York, y está consolidada como una empresa líder en soluciones de salud, cuenta con más de 290,000 empleados, y sus ventas y activos totales superan los US\$ 268,000 millones y US\$ 230,000 millones, respectivamente.

1.2.2 Breve historia al 2022

En 1963 se abre la primera tienda de CVS para vender artículos de salud y belleza en Lowell, Massachusetts. De 1964 a 1967 incrementaron su número de tiendas a 17, y en 1969 Melville Corporation adquirió la compañía. En 1978, la compañía tenía más de 100 tiendas, ingresos anuales de US\$ 100 millones en ventas y abrió pequeños establecimientos en plazas determinadas. En la década de 1980, la cadena contaba con más de 400 tiendas, y en 1981 sus ventas superaban US\$ 1,000 millones, cinco años después se convirtió en la decimoquinta

² CVS Health, 2022.

cadena de farmacias más grande de Estados Unidos. Para 1988, finalizó el año con casi 750 tiendas y ventas por US\$ 1,600 millones, y en 1977 CVS adquiere 2,500 tiendas, la compra más grande de la industria farmacéutica en dicho país. En la década del 2000, CVS continuó su expansión y compró 1,268 farmacias Eckerd y Eckerd Health Services, un negocio de farmacias de pedido por correo/PBM, de JC Penney, ubicadas en Florida, Texas y otros estados del sur. En el 2006 la empresa anunció un acuerdo para adquirir las operaciones de farmacias independientes de la cadena de supermercados Albertsons, que incluía 700 farmacias que comerciaban bajo las marcas Osco Drug y Sav-On Drugs, en el medio oeste y sur oeste de Estados Unidos. En el 2008, CVS Pharmacy anunció la adquisición de Longs Drugs por US\$ 2,900 millones, cuyas tiendas ubicadas fuera de Hawai cambiaron su nombre a CVS Pharmacy en el verano de 2009. En la década de 2010, CVS Caremark cambió su nombre a CVS Health y anunció que dejaría de vender productos de tabaco; y cinco años después anunciaron la compra de Omnicare, Inc., proveedor líder de servicios de farmacia para centros de atención a largo plazo, por un valor de aproximadamente US\$ 12,700 millones. Actualmente CVS se orienta a la innovación en la tecnología y la salud. Su proyecto actual es crear una generación que elimine el uso del tabaco totalmente, con una inversión de US\$ 50 millones.

- **Visión.** Crear conexiones humanas inigualables para transformar la experiencia del cuidado de la salud.
- **Misión.** Brindar atención médica asequible y de calidad a millones de personas.
- **Valores.** Colaboración, innovación, preocupación, integridad y responsabilidad.

El 48% de los clientes de CVS son hombres y el 52% restante son mujeres, cuyas edades se segmentan así: el 29% de sus clientes tienen de 18 a 34 años, aquellos de 35 a 54 años son el 39%, y de 55 a más constituyen el 33%. El 25% de sus clientes son padre/abuelo, y el 66% se encuentra empleado en la actualidad. El 22% de los clientes viven en una zona rural, y sus ganancias medias ascienden a US\$ 50,000. Además, el 78% se considera saludable, el 35% hace ejercicio constantemente y el 48% ha ido a un médico regularmente.

1.2.3 Perfil estratégico

Su estrategia competitiva se orienta al liderazgo en costos (Porter, 1985), pues minimiza costos asociados con farmacias minoristas, administración de formularios y servicios de atención médica, lo que impacta en su estrategia de crecimiento intensivo en operaciones de farmacia minorista y atención sanitaria. También aplica la estrategia competitiva de diferenciación y enfoque, usándola parcialmente para que algunos de sus productos sean competitivos en conveniencia, marca y algunas otras variables.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del macroentorno³

2.1.1 Entorno político

- **Contexto político.** Estados Unidos es la principal economía del mundo, su Producto Interno Bruto (PIB) de 2021 fue de US\$ 22,996 billones, el mayor a nivel mundial, y su presupuesto militar para 2021 representó el 3.48% de su PIB, superando la suma combinada del resto del mundo. El crecimiento interanual de su PIB fluctúa entre 0.1% y 5%, con excepción del 2009 que se vio afectado por la crisis económica y el 2020 por la pandemia de COVID-19, cayendo en -2.6% y -2.8%, respectivamente. A pesar de que China ha desafiado el dominio económico, militar y tecnológico de Estados Unidos en las últimas dos décadas, el país se mantiene a la vanguardia mundial por un amplio margen. El 11 de marzo de 2021, el Congreso de Estados Unidos aprobó el *American Rescue Plan* que tiene un presupuesto de US\$ 1.9 billones y tiene la finalidad de acortar el tiempo de recuperación del país de los problemas económicos y de salud que ha generado la pandemia del COVID-19. Asimismo, en agosto de 2022, el presidente Biden firmó la Ley de subsidios para la producción e investigación de semiconductores por US\$ 52,700 millones, los que son claves para la economía y seguridad nacional, además de promover la creación de nuevos puestos de trabajo
- **Seguridad a las inversiones.** Las industrias en Estados Unidos son las siguientes: aeroespacial, agroindustria, automotor, productos biofarmacéuticos, químicos, bienes de consumo, energía, tecnología ambiental, servicios financieros, logística y transporte, maquinaria y equipamiento, medios y entretenimiento, tecnología médica, servicios profesionales, comercio al por menor, *software* y servicios TI, textiles y, viajes, turismo y hospitalidad. De acuerdo con el Índice de Confianza de Inversión Extranjera Directa (Statista, 2022e), Estados Unidos se posiciona como el primer destino de inversión extranjera directa (IED) que desde el 2000 al 2021 ha tenido un crecimiento sostenido de US\$ 1.26 a 4.98 trillones (ver anexos 1 y 2). En 2021 la IED neta representó el 1.9% de su PIB (ver anexo 3).
- **Gastos en salud.** En el 2021, de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), Estados Unidos fue el que gastó un porcentaje mayor de su PIB (18%). Un mayor porcentaje del PIB asignado a la salud repercute en un mejor funcionamiento del sistema sanitario de un país; en el caso del

³ David y David, 2017.

gigante del norte, el incremento del gasto se genera principalmente por el aumento de los costos y precios (ver anexo 4).

- **Aumento de precios en productos OTC en Estados Unidos.** A finales de enero de 2022, 150 fabricantes de medicamentos aumentaron los precios de 866 productos en dicho país. El aumento de precio estuvo acorde con la tasa de inflación general del consumidor del 7%.
- **La ley compre estadounidense (The Buy American Act).** A lo largo de los años, las críticas se han dirigido al gigante del norte por sus políticas restrictivas de compras gubernamentales. Sin embargo, es inexacto concluir que este país es más restrictivo que Gran Bretaña, Francia, Alemania y Japón debido a la actual legislación nacional de compra. Estos gobiernos e industrias nacionalizadas también excluyen a la mayoría de la competencia extranjera cuando artículos similares están disponibles en el país. La ley Compre Estadounidense exige que las agencias federales adquieran materiales y productos nacionales, cumpliendo con dos condiciones: i) la compra debe estar destinada al uso público en Estados Unidos; y ii) los productos que se adquieran o materiales con los que se fabrican deben encontrarse en dicho país en cantidades suficientes y disponibles con una calidad satisfactoria. La ley puede no aplicarse en los casos que el superior de la agencia adquiriente determine que la ley no es compatible con el interés público o si el costo de adquirir el producto no es razonable. También se planteará una estrategia comercial y fiscal para dar a los fabricantes y trabajadores oportunidades de competencia justa; otro objetivo es que regresen a Estados Unidos las cadenas de suministro críticas para no depender de otro país para producir bienes en periodos de crisis, como el que se vivió raíz de la pandemia de COVID-19.

Tabla 1

Entorno político

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A
Estabilidad política.	Persiste la seguridad al inversionista. Respeto por los contratos.	Promover la inversión en el país.	O
Programas de salud.	Incremento de personas con seguro médico particular.	Incremento en la demanda de servicios de salud y medicinas.	O
Ley “Buy American”.	Incremento de la demanda de productos fabricados en Estados Unidos.	Crecimiento de la industria nacional	O

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.2 Entorno económico

- **PIB (GDP, *Gross Domestic Product*).** El PIB real aumentó un 5.7% en 2021 (respecto del 2020), y en el 2020 disminuyó en 3.4%. El aumento del PIB real en el 2021 afectó todos los subcomponentes principales, como gastos de consumo personal, inversión fija no residencial, exportaciones, inversión fija residencial e inversión en inventario

privado. La balanza comercial de bienes y servicios de Estados Unidos, entre los años 2010 y 2022, presenta un déficit que en el 2022 fue de US\$ 948,100 millones. En el 2021 el PIB per cápita fue de US\$ 70,248 y en el 2019, el PIB estuvo compuesto por servicios (77.3%), industria (18.2%), agricultura (0.9%) y otros sectores (3.6%).

- **Inflación y tasa de interés de fondos federales.** La tasa de inflación en Estados Unidos fue de 6% en febrero de 2023, por debajo del 6.4% del mes anterior, siendo el quinto mes consecutivo con una tasa de inflación decreciente, indicador económico que alcanzó su punto máximo en junio de 2022, con un 9.1%. La tasa de interés de la Reserva Federal (FED) es la tasa de interés a la que los bancos y cooperativas de crédito utilizan cuando se prestan entre sí; es una de las principales herramientas para mantener fuertes tasas de empleo, precios estables y tasas de interés razonables. Con la finalidad de contener el incremento de la inflación y reducir la tasa desempleo, la FED aumentó la tasa frecuentemente a principios de 2022, llegando a su valor más alto en febrero de 2023, siendo su objetivo llegar al 2% de inflación (ver anexo 5).
- **Desempleo.** Los niveles de desempleo se han reducido respecto del 2020, año de mayor impacto de la pandemia del COVID-19. El desempleo en el 2020, 2021 y 2022 fue de 8.1%, 5.4% y 3.5%, respectivamente; y se proyecta que para el 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027 el desempleo sea del 3.5%, 3.9%, 4.0% y 4.1%, respectivamente.
- **Gasto en salud.** En gasto anual per cápita en salud en el 2020 fue de US\$ 12,530 que representó un crecimiento del 9% respecto del 2019; en los años anteriores el crecimiento promedio interanual de este gasto fue del 3.5%. El gasto nacional en salud de Estados Unidos en 2020 como porcentaje del PIB fue del 19.7% y en el 2021 representó el 18% del PIB.

Tabla 2

Entorno económico

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A
Gasto público	Incremento del gasto público para estimular la generación de empleo	Mayor producción y demanda.	O
Tasa de interés de fondos federales	Incremento de la tasa de interés	Incremento del costo de deuda.	A
Inflación	Incremento de la inflación	Disminución de la demanda.	A
Gasto en salud	Incremento en el gasto en salud <i>per cápita</i>	Incremento de la demanda de servicios de salud y medicamentos.	O

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.3 Entorno sociocultural-demográfico

Al 2021, Estados Unidos tiene una población de 331.89 millones de personas, con una tasa de crecimiento de 0.1%. Es en uno de los países con mayor población y con una densidad de 33 habitantes por kilómetro cuadrado. El 44.8% de la población se encuentra entre los 30 y

64 años, y el 16.9% está conformados por los adultos mayores de 65 años a más. El anexo 6 muestra la distribución de la población residente por sexo y edad a julio de 2020. En el Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por Naciones Unidas para medir el progreso del país y el nivel de vida de sus habitantes, indica que los estadounidenses se ubican entre los que mejor calidad de vida tienen, ocupando el puesto 17 de 189 países evaluados. El país se encuentra en el sexto puesto de 190 que conforman el Ranking Doing Business, que clasifica a los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (The World Bank, 2020). En el ranking del Índice de Competitividad Global 4.0 ocupa el segundo puesto de 141 países, que incluye 103 indicadores de infraestructura, adopción de tecnologías de información y comunicaciones, estabilidad macroeconómica, potenciadores de eficiencia e innovación factores que determinan el nivel de competitividad de un país. En el 2022, Estados Unidos se ubica en el puesto 24 de 180 países, según el Índice de Percepción de la Corrupción elaborado por Transparency International (2022), que mide la percepción de corrupción del sector público de cada país, según los expertos y empresarios.

Tabla 3

Entorno sociocultural-demográfico

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A
Crecimiento de la población.	Menor crecimiento respecto a los años anteriores.	Incremento de la demanda de servicios de salud y medicinas.	O
Envejecimiento de la población.	Mayor porcentaje de adultos mayores.	Incremento de la demanda de servicios de salud y medicinas.	O
		Incremento de impuestos para cubrir pensiones y servicios públicos.	A
Nivel de educación.	Incremento de profesionales cualificados.	Disponibilidad de profesionales cualificados para I+D	O

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.4 Entorno tecnológico

El desarrollo de nuevos y mejores productos es una actividad permanente en la industria farmacéutica. En 2020, el gasto de esta industria de Estados Unidos en I+D llegó a US\$ 91.1 billones, lo que representa el 21% del total de las ventas de la industria (ver anexos 7 y 8).

- **Análisis de los ingresos y del gasto en I+D.** Según la Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA), se generaron ingresos globales de aproximadamente US\$ 425 billones en 2019, y los ingresos nacionales representan alrededor del 72% de esta cifra. Con respecto al gasto en I+D, los miembros de PhRMA gastaron más de US\$ 91.1 billones en 2020, y el gasto en el mercado interno de los Estados Unidos representó casi el 80% de la cifra global.
- **Ciclos de vida de los productos en la industria farmacéutica.** Los fabricantes de productos farmacéuticos requieren tiempo y dinero si van a desarrollar nuevos medicamentos innovadores: puede tomar de 10 a 15 años desarrollar un nuevo

medicamento, a un costo promedio de aproximadamente US\$ 2,600 millones. Debido a las patentes y a la exclusividad, se puede esperar que los medicamentos de marca estén en el mercado durante un promedio de 12 años antes de que ingrese una versión genérica. Los genéricos contienen los mismos ingredientes activos que los medicamentos de marca, pero pueden ser considerablemente más baratos. El sistema de salud en Estados Unidos generó alrededor de US\$ 313 billones en ahorros a través de medicamentos genéricos en el 2019. En 2020, el gasto en I+D en la industria farmacéutica ascendió a casi US\$ 200,000 millones en todo el mundo, mientras que en el 2012 llegaron US\$ 137,000 millones. La I+D farmacéutica incluye todos los pasos desde la investigación inicial de los procesos de la enfermedad, las pruebas de compuestos hasta las etapas preclínica y de todos los ensayos clínicos. En cierto punto del proceso, principalmente durante la fase preclínica, la Food and Drugs Administration (FDA) es la autoridad gubernamental encargada de supervisar, regular y, en última instancia, aprobar el medicamento.

- **La presión de innovar.** A comparación de otras industrias, las compañías farmacéuticas tienen el imperativo de fabricar productos innovadores y, por lo tanto, gastar cantidades significativas en I+D. Esto se debe en gran parte a la protección de patentes de medicamentos por tiempo limitado y la amenaza de erosión de las ventas a través de la competencia de genéricos y biosimilares. Dos efectos principales de la expiración de patentes son una alta intensidad específica de I+D y un enfoque creciente en medicamentos especializados para diversificar su cartera de productos.
- **Las últimas tendencias.** Durante los últimos años, los principales avances en I+D farmacéuticos cambiaron el panorama. Un número creciente de fabricantes de medicamentos subcontratan gran parte de la I+D a organizaciones de investigación clínica (organizaciones de investigación por contrato), con el objetivo principal de reducir los costos. Otro desarrollo importante es el uso de Big Data en la investigación clínica para crear un modelo predictivo que utilice datos clínicos y moleculares para elaborar fármacos más seguros y eficientes. Asimismo, la evidencia en tiempo real o del mundo real (RWE) se está volviendo de mayor interés, lo que hace necesaria la cooperación con las empresas de tecnología e incluye datos recopilados de varias fuentes, incluso de las redes sociales. En 2020, la biotecnología (que permite la utilización de sistemas y organismos vivos para crear productos farmacéuticos) representó el 30% de las ventas farmacéuticas en todo el mundo, mientras que la tecnología convencional o no clasificada representó el 70%. Los productos biotecnológicos, como las vacunas y aquellos creados con bioingeniería (como la

insulina humana sintética), aumentarán a más de un tercio del mercado para 2021 (ver anexo 9). La mayoría de las personas asocian la cultura de los startups con San Francisco, debido a que esta ciudad albergaba la mayor cantidad de empresas privadas valoradas en más de US\$ 1,000 millones, conocidas como unicornios. Al 2021, 151 unicornios tenían su sede en esta ciudad, Beijing albergaba 91 de ellos y Nueva York, 85 empresas (ver anexo 10).

Tabla 4

Entorno tecnológico

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A
Innovación tecnológica.	Incremento en inversión en I+D. Incremento en la generación de nuevas tecnologías.	Nuevos productos y patentes. Reducción de costos de producción.	O
Biotecnología.	Mayor desarrollo de nuevos medicamentos.	Mayor aceptación por usuarios. Mayor eficacia de los fármacos.	A
Transformación digital.	Uso de aplicaciones para compra de bienes y servicios.	Mayor atención/ demanda de productos	O
Inteligencia artificial.	Incremento de la aplicación de la inteligencia artificial en la industria farmacéutica.	Productos farmacéuticos de vanguardia	O
Internet 5G.	Expansión de instalación de antenas 5G.	Industria 4.0 permitirá incrementar el uso de robots inteligentes.	O
Redes.	Aparición de nuevas redes.	Difusión de aspectos positivos o negativos producen impactos positivos o negativos de la empresa en el mercado.	O/A

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.5 Entorno ecológico

La conciencia por el cuidado y preservación del medioambiente ha cobrado mayor importancia en las décadas recientes. En 2019, Estados Unidos fue el segundo mayor emisor de CO₂ y el décimo en emisión *per cápita* de CO₂ en el mundo. La encargada de la protección de la salud humana y el medioambiente es la U.S. Environmental Protection Agency (EPA), agencia estatal encargada de implementar las normas y reglamentos de las leyes ambientales que el congreso redacta, que explican los detalles técnicos, operacionales y legales necesarios para implementar las leyes. Estados Unidos forma parte del Acuerdo de París (oficializado el 04 de noviembre de 2016), el cual tiene por finalidad reducir las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero y limitar el incremento global de la temperatura en este siglo a 2 °C, al tiempo que busca limitar la subida a 1.5 °C.

Al tener un marco normativo y regulatorio definido, Estados Unidos es una oportunidad para que las empresas implementen políticas de protección al ambiente que contribuyen a la preservación del entorno, mejorar la calidad de vida y generar una buena reputación de marca.

Tabla 5*Entorno ecológico*

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Desarrollo sostenible.	Incremento en las regulaciones para la protección del medioambiente.	Cumplimiento fortalecerá la posición de la empresa en Responsabilidad Social Empresarial.	O	EPA
Acuerdos y tratados ambientales (reducir el efecto invernadero).	Reducir el uso de combustibles fósiles para generar energía.	Incremento del precio de la energía.	A	-

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.6 Entorno legal

La FDA es responsable de proteger la salud pública al garantizar la seguridad, la eficacia y la seguridad de los medicamentos humanos y veterinarios, los productos biológicos y los dispositivos médicos; garantizando la seguridad del suministro de alimentos, cosméticos y productos que emiten radiación. Esta agencia regula los medicamentos de venta libre (OTC), los medicamentos con receta (de marca y genéricos), productos biológicos (vacunas, tejidos y sus productos, sangre y sus productos, productos celulares y para terapia génica), dispositivos médicos, productos que emitan radiación, productos de tabaco, cosméticos y veterinarios.

En cuanto a los suplementos dietéticos, la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (Ley FD&C) fue enmendada en 1994 por la Ley de Educación y Salud de Suplementos Dietéticos (DSHEA, por sus siglas en inglés), donde se estableció la definición y autoridad de la FDA quien no puede aprobar la seguridad y eficacia de los suplementos dietéticos ni su etiquetado antes de que los suplementos salgan a la venta; esto es responsabilidad de las empresas fabricantes, las que deben garantizar que estos cumplan con los estándares de seguridad definidos y que no infrinjan la ley. Además, la etiqueta del envase de los suplementos dietéticos debe contener información nutricional con el tamaño de la porción, cantidad de porciones por envase, la lista de todos los ingredientes dietéticos del producto y su cantidad por porción, y el producto debe identificarse como un “suplemento dietético” o un término similar que lo describa.

Una patente para una invención es una concesión de derechos de propiedad por parte del gobierno de Estados Unidos a través de la Oficina de Patentes y Marcas (USPTO, U.S. Patent and Trademark Office). La concesión de la patente excluye a otros de fabricar, usar o vender la invención en dicho país. A partir de 1995, las patentes de productos farmacéuticos tienen 20 años de protección desde que estas son solicitadas. La Ley de Competencia de Precios de los Medicamentos y Restauración de la Duración de las Patentes de 1984 (Drug Price Competition and Patent Term Restoration Act of 1984, conocida como Ley Hatch-Waxman) se generó con la finalidad de incrementar la competitividad en la industria y que la población pueda acceder a medicamentos similares a los de marcas reconocidas. Esta ley permitió disminuir el costo del

desarrollo de los productos genéricos mediante la simplificación y abreviación del proceso, siendo necesario demostrar la equivalencia del genérico al producto de referencia, bajo rigurosas reglas basadas en principios científicos bien definidos. La aprobación de los medicamentos genéricos la realiza la FDA. En cuanto a los acuerdos comerciales (*trade agreements*), Estados Unidos tiene acuerdos de este tipo con diversos países del mundo, entre ellos Perú desde 2006.

Tabla 6

Entorno legal

Factor	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Patentes (regulaciones).	Mayor inversión en I+D.	Ventaja competitiva. Nuevos productos protegidos por 20 años.	O	U.S. Patent and Trademark Office (USPTO).
Leyes (Congreso), Normas y regulaciones (FDA).	Incremento de regulaciones para la producción de nuevos productos farmacéuticos.	Mayor inversión en I+D. Mayor tiempo para iniciar producción y comercialización.	A	Federal and Drug Administration (FDA).
Ley Hatch-Waxman.	Incremento del número de genéricos en el mercado.	Disminución de las ventas y beneficio.	A	Federal and Drug Administration (FDA).
		Implementa la producción de genéricos para aprovechar un mercado en crecimiento.	O	
Tratado de libre comercio Perú-Estados Unidos.	Incrementar el intercambio comercial.	Ventajas arancelarias para las exportaciones e importaciones.	O	U.S. Department of State.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.1.7 Entorno global

La crisis del COVID-19 generó un gran impacto en el mercado laboral de Estados Unidos, con una tasa de desempleo de hasta el 8.1% en 2020; sin embargo, la variante Omicron detectada a finales del 2021, llevó las tasas de infección un nuevo máximo aunque tuvo un impacto muy bajo en los indicadores económicos. El mercado laboral se recuperó en el 2021 y el desempleo disminuyó al 5.3%; en 2022 este fue de 3.6%. La inflación y los problemas relacionados con las cadenas de suministro a nivel global representan el desafío actual para las empresas y el gobierno; sin embargo, la economía del país del norte se está desempeñando bien, según la mayoría de las medidas aplicadas por su gobierno.

- **Guerra entre Rusia y Ucrania.** Es probable que la economía estadounidense sienta el impacto de la guerra entre Rusia y Ucrania con la reducción de la contribución de las exportaciones al crecimiento del PIB estadounidense en dos aspectos importantes:
 - Que el precio del petróleo se mantenga más alto. Rusia produce alrededor del 12% de los suministros mundiales de petróleo crudo. Las sanciones pueden eliminar parte de este suministro de petróleo, ya que Estados Unidos y algunos países europeos están reduciendo o finalizando las compras de petróleo ruso (anexo 11).
 - La gran dependencia de Europa del gas natural ruso sugiere que la economía de la Unión Europea (UE) experimentará un crecimiento más lento o, en el caso extremo,

una recesión. La UE es un importante socio comercial de Estados Unidos y representa más del 15% de sus exportaciones. Una disminución directa de la demanda, la apreciación del dólar que refleja la relativa seguridad del país del norte, hará que los productos estadounidenses sean menos competitivos.

Tabla 7

Entorno global

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
COVID-19 (nuevas variantes)	Mayor inversión en I+D.	Desarrollo de productos de venta libre para combatir los síntomas.	O	Federal and Drug Administration (FDA)
	Se prolonga el problema de abastecimiento de suministros.	Retraso en la implementación de nuevos laboratorios.	A	
		Incremento del costo de las materias primas.	A	
Guerra Rusia - Ucrania	Incremento del precio del petróleo.	Incremento del costo de la energía.	A	
	Disminución de las exportaciones por menor consumo en la Unión Europea.	Se incrementa la competencia interna.	A	

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Grado de atractividad

El mercado de farmacéuticos OTC comprende medicamentos sin receta, ya que son tratamientos médicos comunes para pacientes cuando se trata de enfermedades menores. El mercado se divide en cinco segmentos: i) analgésicos, ii) remedios para la tos y el resfriado, iii) remedios digestivos e intestinales, iv) tratamiento de la piel y, v) vitaminas y minerales. Los segmentos de remedios para la tos y el resfriado y analgésicos representan más de la mitad de los ingresos totales, debido a las mayores ventas de Aspirina, Paracetamol, Ibuprofeno y remedios y preparados contra las infecciones de tipo gripal. En general, los medicamentos OTC generaron ingresos mundiales por US\$ 115,000 millones en el 2019. El segmento de analgésicos comprende analgésicos no opioides naturales y sintéticos de venta libre (solo en dosis bajas aprobadas) como Paracetamol, Ibuprofeno, Aspirina y otras preparaciones para aliviar el dolor, y vienen en forma de pastillas, cápsulas, geles y ungüentos. A nivel global, este segmento representa el 21% de los ingresos de los farmacéuticos OTC. El segmento de vitaminas y minerales comprende complementos alimenticios naturales y sintéticos de venta libre, como preparados multivitamínicos, minerales, vitaminas, tónicos y aceite de hígado de bacalao, con preparaciones en forma de cápsulas, grageas, píldoras, granulados, ampollas, soluciones, polvos o jarabes para uso oral. A nivel global, este segmento representa el 18% de los ingresos de los farmacéuticos OTC.

El creciente número de usuarios de Internet y teléfonos inteligentes ha cambiado el comportamiento del consumidor, reformando los canales de venta y el panorama minorista.

Por diferentes razones, la participación en línea en el mercado de productos farmacéuticos OTC varía significativamente entre países debido al acceso a medicamentos y el desarrollo del mercado de comercio electrónico en general, así como la legislación de cada país. La empresa Pillsens fabrica productos farmacéuticos OTC en los segmentos de analgésicos bajo la marca Rubbana y antioxidantes, con su marca AndyOx, y cuenta con una fábrica en Estados Unidos.

Hay dos indicadores clave que impulsan el crecimiento del mercado de los farmacéuticos OTC; por lo tanto, tienen una gran influencia en los pronósticos del mercado OTC. Estos son el Índice de acceso global a la atención médica (Global Access to Healthcare Index) y el Índice de desarrollo humano (The Human Development Index). Otros factores también influyen en el desarrollo del mercado, incluida la participación del gasto en salud en el PIB, el auge de las principales ciudades y la madurez del entorno empresarial. Al 2020, los Países Bajos obtuvieron un Índice de acceso global a la atención médica igual a 9.1 (este índice tiene una escala de 1 a 10, donde 10 es la mejor valoración), mientras que Estados Unidos obtuvo un índice de 8.3.

Los medicamentos de venta libre desempeñan un papel importante en un mejor acceso a una atención sanitaria segura y eficaz. Especialmente en países donde es difícil acceder a medicamentos recetados, las personas dependen en gran medida del autocuidado y la automedicación. El acceso efectivo y sostenible a los medicamentos está estrechamente relacionado con la voluntad política y la confianza pública en las instituciones gubernamentales y de salud. El indicador de voluntad política para aumentar el acceso a la atención médica se mide como el promedio ponderado del gasto de bolsillo como porcentaje del gasto total en salud y el gasto del gobierno general en salud como porcentaje del gasto total del gobierno. En países donde existe tanto voluntad política como buena gobernanza, el gasto en productos farmacéuticos OTC está por encima del promedio, y donde la voluntad política para un mayor acceso a la atención médica es baja, el gasto en OTC es en su mayor parte deficiente (ver anexo 12). El grado de atractividad del sector farmacéutico de venta libre (OTC) se realizará mediante las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (2009).

2.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras

Europa lidera el sector de medicamentos de venta libre (OTC) con el 36.8%, América el 30.7% (Estados Unidos representa el 22%), Asia Pacífico el 29.2% y, África y Medio Este, 3.2%. En el 2019 se registraron ingresos por US\$ 115,134 millones y para el 2025 se proyectan ingresos por US\$ 148,760 millones. El sector OTC en Estados Unidos está fragmentado. Las cuatro principales compañías de este sector representan el 24.6% del mercado: 8.1% Bayer, 6.6% Johnson & Johnson, 6.0% Pfizer y 3.9% GlaxoSmithKline; el resto de los competidores representan el 75.4%. El objetivo de las empresas es ser cada vez

más grandes por lo cual buscan consolidarse mediante adquisiciones y siendo cada vez más competitivas. El crecimiento del mercado y la ubicación de las empresas multinacionales que representan en mayor proporción a este sector, reducen un poco la rivalidad entre la competencia. Estas empresas son principalmente grandes multinacionales con altos costos fijos, dentro de los que se encuentra la I+D, que es vital para la sostenibilidad del negocio. La salida al mercado de una empresa establecida o nueva no es una alta barrera de salida. Así, la rivalidad entre empresas competidoras es atractiva (4.5), dado que existen posibilidades de crecimiento y expansión para todos los competidores de la industria (ver tabla 8).

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Pillsens tiene dos productos farmacéuticos OTC: Rubbana, en el segmento de analgésicos y AndyOx (antioxidante), en el segmento de vitaminas y minerales. Se observa que ambos cuentan con productos sustitutos de dos tipos, según su composición: los productos OTC tradicionales destinados al tratamiento de síntomas específicos, también llamados sintéticos, y los sustitutos de origen natural, que están impulsados por la creciente demanda de productos naturales por parte de los consumidores. Con sus ingredientes a base de plantas o hierbas o vitaminas y minerales, estos productos se pueden utilizar para dolencias menores, prevenir enfermedades y estimular el sistema inmunológico, pero su elaboración aún es limitada, y los tradicionales son difíciles de sustituir, por lo que los sustitutos representan una fuerte amenaza en un mercado muy competitivo y con alta inversión en I+D.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son las Administradoras de beneficios farmacéuticos (PBM, Pharmacy Benefit Manager), mayoristas de medicamentos (*drug wholesaler*) y farmacias. Los canales de venta de medicamentos OTC se clasifican como físicos y no físicos (*on line*); en el 2021 el 77.3% de las ventas se realizó en canales físicos y el 22.7% de manera *on line*. Los clientes se encuentran en un mercado con alta fragmentación, con una gran cantidad de fabricantes y productos similares para elegir. Las farmacias pequeñas tienen muy bajo poder de negociación frente a las grandes empresas farmacéuticas. Las PBM tienen un alto poder de negociación debido a los grandes volúmenes de compra. Los clientes se enfocan en desarrollar sus negocios y no en la integración vertical hacia atrás debido a los altos costos de adquirir una empresa farmacéutica, altas inversiones en I+D y la alta competitividad del mercado.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

La industria farmacéutica en Estados Unidos es el mayor importador de derivados químicos para la fabricación de productos, registrando ventas en el 2020 por US\$ 167.43 millones. Los medicamentos OTC dependen de materia prima especializada concentrada en pocos proveedores que manejan economías de escala y disponen de una amplia variedad de

ingredientes; estas características reducen la probabilidad de la integración hacia atrás de las compañías farmacéuticas que tienen contratos de suministro con los proveedores para administrar las fluctuaciones de los precios y asegurar entregas a tiempo; debido a esto se puede generar incremento en los costos y pérdidas en ventas por el cambio de proveedor. El poder de negociación de los proveedores resulta neutro para la industria, con una valoración de 2.6. La cantidad limitada de proveedores especializados puede representar un riesgo alto para los laboratorios farmacéuticos pequeños; que se reduce para las grandes empresas farmacéuticas debido a los altos volúmenes de compra y a la co-creación de nuevos medicamentos. Los proveedores especializados son pocos al igual que las grandes empresas farmacéuticas a las que puedan ofrecer sus productos, por lo que la negociación sería neutral.

2.2.6 Ingreso de competidores potenciales

El establecimiento de una planta de producción y el desarrollo de nuevos productos en la industria farmacéutica requiere de una alta inversión en infraestructura e I+D, ya que esta industria se caracteriza por la innovación y el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad, además de demandar trabajadores de alta calificación que se encuentran en mayor medida en países desarrollados como Estados Unidos. Por otro lado, el cumplimiento de las leyes de protección ambiental y de la salud son de las más exigentes, a cargo de EPA y FDA, respectivamente, aunque el proceso de aprobación de un medicamento OTC es similar al de un medicamento ético. Existen barreras elevadas para el ingreso de nuevos competidores, por lo que resulta atractivo continuar en el segmento de medicamentos OTC porque Pillsens cuenta con una fábrica en Estados Unidos; sin embargo, ingresar al mercado de suplementos dietéticos es interesante porque requiere de un menor tiempo de implementación y ofrece la oportunidad de desarrollar nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades de los consumidores.

Tabla 8

Cinco fuerzas competitivas de Porter

Peso	Factor		Muy pocoatractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Rivalidad entre empresas competidoras									
40%	Industria fragmentada.	Bajo					5	Alto	2.0
30%	Crecimiento del mercado.	Lento				4		Rápido	1.2
20%	Presencia de empresas multinacionales.	Bajo					5	Alto	1.0
10%	Barreras de salida altas.	Bajo			3			Alto	0.3
Resultado									4.5
Amenaza de productos sustitutos									
60%	Incremento de la demanda de productos de origen tradicional (sintéticos).	Bajo			3			Alto	1.8
40%	Incremento de la demanda de productos de origen natural.	Bajo					5	Alto	2.0
Resultado									3.8
Poder de negociación de los clientes									
40%	Cantidad de productores.	Bajo					5	Alto	2.0
40%	Poder de negociación de PBM, mayoristas y cadenas de farmacias.	Bajo					5	Alto	2.0
10%	Poder de negociación del <i>retail</i> .	Bajo		2				Alto	0.2
10%	Tendencia de integración vertical hacia atrás de los clientes.	Bajo	1					Alto	0.1
Resultado									4.3
Poder de negociación de los proveedores									
60%	Cantidad de proveedores especializados.	Bajo			3			Alto	1.8
40%	Capacidad de integración vertical hacia a delante de los proveedores.	Bajo		2				Alto	0.8
Resultado									2.6
Ingreso de competidores potenciales									
30%	Costo de implementación de planta.	Bajo					5	Alto	1.5
40%	Costo en I+D.	Bajo					5	Alto	2.0
30%	Regulaciones de protección a la salud (FDA) y al medioambiente (EPA).	Bajo				4		Alto	1.2
Resultado									4.7

Nota: Adaptado de Porter, 2009.

2.2.7 Grado de atracción general de la industria

De acuerdo con los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones anteriores, se determinará el grado de atracción general de la industria (ver tabla 9).

Tabla 9

Grado de atracción general de la industria

Peso	Factor		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
30%	Rivalidad entre empresas competidoras.	Bajo				4.5		Alto	1.35
15%	Amenaza de productos sustitutos.	Bajo			3.8			Alto	0.57
40%	Poder de negociación de los clientes.	Bajo				4.8		Alto	1.92
5%	Poder de negociación de los proveedores.	Bajo		2.6				Alto	0.13
10%	Ingreso de competidores potenciales.	Bajo				4.7		Alto	0.47
Resultado									4.44

Nota: Adaptado de Porter, 2009.

El mercado de productos OTC farmacéuticos en Estados Unidos presenta una atractividad de 4.4. La alta competitividad de la industria, representada por las grandes empresas farmacéuticas establecidas en el país, genera una alta barrera de entrada para potenciales nuevos competidores con baja inversión en I+D, y una alta oportunidad para laboratorios enfocados en I+D y el uso de materias primas de origen orgánico.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar el entorno externo de una organización e identificar sus fortalezas y debilidades (David y David, 2017). Los factores externos clave para la empresa Pillsens se describirán en la matriz EFE (ver tabla 10), donde a cada factor se le asignará un peso relativo de importancia respecto a los otros factores. Luego se procederá a calificarlos según el nivel de respuesta de la empresa para afrontar cada uno de estos, calificación ponderada que varía entre 1.0 a 4.0, valor más bajo y alto posible. El valor ponderado promedio es de 2.5. Una calificación de 4.0 indica que una empresa responde de manera superior a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Una calificación de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades y ni evitan las amenazas externas.

El promedio ponderado total de 3.08 indica un valor mayor al promedio, siendo los factores externos claves los que tienen mayor ponderación: estabilidad política, programas de salud, incremento del gasto público, regulación de la protección de la propiedad intelectual y patentes, y crecimiento de la población. Se puede señalar que, a pesar de contar con varias amenazas, las oportunidades de los factores externos clave son favorables para Pillsens, por lo que le dan la oportunidad de crear mayor valor para la compañía.

Tabla 10*Matriz EFE*

Factores externos clave	Peso (industria)	Calificación (empresa)	Total ponderado
Oportunidades			
Estabilidad política	0.11	4	0.44
Programas de salud	0.10	4	0.40
Gasto público	0.09	4	0.36
Patentes	0.08	3	0.24
Innovación tecnológica	0.06	3	0.18
Crecimiento de población	0.05	4	0.20
Desarrollo sostenible	0.04	3	0.12
COVID-19	0.04	3	0.12
Amenazas			
Leyes, normas y regulaciones para medicamentos OTC	0.10	3	0.30
Acuerdos y tratados ambientales	0.09	2	0.18
Biotecnología	0.08	2	0.16
Tasa de interés de fondos federales	0.07	2	0.14
Inflación	0.06	3	0.18
Redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube)	0.03	2	0.06
	1.00		3.08

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Análisis interno de Pillsens

3.1.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio corresponde a un fabricante de medicamentos desarrollando un negocio B2B, con la siguiente segmentación comercial:

- **Ventas locales.** Corresponde a las ventas que se distribuyen y comercializan dentro del territorio donde se encuentran las plantas productivas (Finlandia y Estados Unidos).
- **Venta de exportación.** Son ventas que se distribuyen a nivel internacional fuera de territorios donde se fabrican los productos, las que son gestionadas por el departamento de Ventas Internacionales.

3.1.2 Modelo Canvas

El modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) describe los 9 elementos o bloques sobre los cuales Pillsens desarrolla un modelo de valor para sus clientes. En este caso se desarrollará el modelo de negocio para el mercado estadounidense.

- **Segmento del mercado.** Los productos de venta libre (analgésicos y antioxidantes) son comercializados en la mayoría de las tiendas minoristas, tiendas por departamento y supermercados. Al desarrollar unas ventas B2B, los clientes se componen de
 - Distribuidores de tiendas minoristas. Compuesto por empresas distribuidoras con una amplia de red distribución local a las tiendas minoristas. Su negocio se basa en proveer medicamentos a partir de los pedidos que realizan las tiendas y farmacias. Buscan productos de alta rotación que permitan mantener sus stocks mínimos.
 - Tiendas por departamento/supermercados. Corresponde a las tiendas por departamento incluidas en grandes centros comerciales. Demanda de productos en altos volúmenes y con altas exigencias en tiempos y calidad de entrega.
- **Propuesta de valor.** La propuesta de valor de Pillsens puede resumirse así:
 - Confiabilidad y calidad de productos. Asigna grandes inversiones a procesos de aseguramiento de la calidad de sus productos, cumpliendo con altos estándares internacionales.
 - Innovación de productos. Asigna considerables inversiones en I+D de productos que mejoren la calidad de vida de los pacientes, y que utilicen tecnologías amigables con el medio ambiente.
 - Valor apreciable. Los productos que ofrece la empresa se perciben como productos

con la mejor calidad-precio en los mercados donde opera.

- Servicio al cliente diferenciado. Identifica y gestiona las necesidades y requerimiento de clientes de manera integral y proactiva, permitiéndole contar con un índice de satisfacción por encima de la industria.
- **Canales**. Utiliza dos canales de venta telefónica y vía *e-mail*, para todos los segmentos de ventas, solo se utiliza medios digitales para recabar información o resolver dudas técnicas. Los canales de ventas telefónica/*e-mail* son:
 - Canal indirecto. Para atender las ventas a distribuidores de tiendas minoristas, que se realizan de manera telefónica o vía *e-mail*. Los productos son entregados en los almacenes de los distribuidores, con un canal de servicio al cliente diferenciado para este segmento.
 - Canal directo. Para atender las ventas a tiendas por departamento y/o supermercados. Los productos son entregados en los almacenes de las tiendas por departamento o supermercados, con un canal de servicio al cliente diferenciado para este segmento.
- **Relación con los clientes**. Existe una división de servicio al cliente diferenciado para atender de manera personalizada a cada uno de sus segmentos tiendas minoristas y tiendas por departamento/supermercados. Los departamentos de marketing y servicio al cliente constantemente están analizando y explotando información sobre el consumo de sus productos, y recopilando las valoraciones que clientes y consumidores hacen sobre los productos, información que es clave para los departamentos dedicados a la I+D. El departamento de servicio al cliente resuelve las dudas de sus clientes y consumidores, además de gestionar los reclamos por productos y/o servicios. Se cuenta con redes sociales para compartir información con clientes y consumidores.
- **Fuentes de ingreso**. Las principales fuentes son los ingresos por ventas de productos, e ingresos por regalías (central de Finlandia).
- **Recursos clave**. Estos son: cadena suministro, infraestructura de operaciones, equipos de operaciones, canal de televentas/*e-mail*, relaciones con proveedores y principalmente sus colaboradores incluyendo operarios y químicos farmacéuticos. La compañía posee marcas registradas que son propiedad intelectual de la organización, *know-how* y patentes de productos desarrollados en sus centros de investigación.
- **Actividades clave**. Estas son la gestión de ventas, marketing, servicio al cliente, I+D, control de calidad, aseguramiento de calidad de procesos, producción, mantenimiento,

logística de entrada, logística de salida, gestión de almacén y aprovisionamiento.

- **Asociados clave.** Son los actores externos que permiten la producción y comercialización de los productos.
 - Proveedores de suministro de materias primas, envases, material de empaque, material indirectos y consumibles.
 - Proveedores de mantenimiento de equipos de producción y operaciones de almacén.
 - Proveedores de transporte local y extranjero y agentes de aduanas.
 - Clientes distribuidores, clientes supermercados y clientes tiendas minoristas.
 - Organismos reguladores de salud.
 - Consumidores finales.
- **Estructura de costos.** Los costos están relacionados con el aprovisionamiento de materias primas, material de empaque, material indirecto, servicios y partes de mantenimiento de equipos de producción, gastos de I+D, mantenimiento de infraestructura tecnológica, gastos de almacén y distribución, comercialización y marketing, de personal y administrativos

3.1.3 Cadena de valor

Se aplica el modelo la cadena de valor desarrollado por Porter (1985), desagregando las áreas funcionales de Pillsens en actividades y determinando la relevancia de estas con respecto al plan estratégico de la organización.

- **Actividades primarias**
 - Logística de entrada. Pillsens implementó un sistema integrado para gestión de la red de suministro para optimizar los procesos de logística de entrada que permiten programar de manera anticipada las recepciones, reduciendo los tiempos de espera y de descarga, aumentando la utilización de equipos y recursos humanos. Existen normas operativas para estandarizar las actividades, optimizar el uso de recursos y preservar la calidad de las materias primas y suministros recibidos.
 - Operaciones. Pillsens comercializa en tres países: Estados Unidos, Finlandia y Francia, y cuenta con plantas productivas en Finlandia y Estados Unidos. Las actividades de producción, mantenimiento y almacén son realizadas con personal propio y las condiciones laborales se rigen en base a las leyes y normas locales vigentes, y los costos salariales están supeditados a condiciones del mercado. Los costos de operación pueden encarecerse debido a presiones gremiales de

operadores, y para hacer frente a esta situación Pillsens ha realizado grandes inversiones de actualización tecnológica en sus plantas de producción, además de asignar inversiones periódicas en mejoras operativas de los procesos no automatizados para reducir el número de defectos, aumentar la calidad de sus productos, reducir el uso de la mano de obra, aumentar la utilización de los recursos y reducir gastos de mantenimiento. El personal de mantenimiento es el encargado de asegurar la disponibilidad operativa de equipos productivos. Las inversiones en tecnología incluyen mejoras para el aumento de la eficiencia a la vez que potencian la reducción del impacto ambiental.

- Logística de salida. La distribución se encuentra tercerizada a través de proveedores estratégicos de transporte para evitar incurrir en gastos fijos, además de manejar costos competitivos en función a la demanda. Las actividades de almacén se realizan de manera asistida mediante un *software*, permitiendo optimizar el uso de equipos y recursos humanos. Pillsens implementó un sistema para gestionar de manera integrada los procesos de distribución relacionados a los procesos de logística de salida, que permiten programar de manera anticipada los despachos y notificar a clientes y proveedores de transporte para optimizar los tiempos de espera, tiempos de descarga y uso de equipos y recursos humanos.
- Ventas y Marketing. Pillsens tiene un enfoque de inversión importante en marketing y publicidad (9.1% sobre la venta), esto les permite incrementar las ventas en sus diferentes segmentos y aumentar la participación en los países donde opera. La atención a los pedidos de venta se realiza por teléfono y *e-mail*, aún no se cuenta con medios digitales para el ingreso de pedidos, solo para compartir información de los productos y manejo de contenidos. Los segmentos de mercado se enfocan en tiendas minoristas gracias a distribuidores (canal indirecto), y tiendas por departamento/supermercados (canal directo). Existe una alta valoración de la marca atribuida a la calidad superior de los productos, tanto en el mercado europeo como en el estadounidense.
- Servicio al cliente. Este proceso se encuentra estructurado por cada segmento de venta (distribuidores, tiendas por departamento/supermercados). El personal de servicio al cliente tiene la visión de brindar valor a sus clientes y consumidores, brindando una atención oportuna a los reclamos y consultas, lo que potenciará el crecimiento en ventas y aumentará la fidelización de los clientes. Poseen un grado de satisfacción del servicio de atención al cliente por encima del sector.

- **Actividades de Apoyo**

- Infraestructura y dirección. La empresa desarrolla una gestión descentralizada, donde el comité ejecutivo (Dirección) es responsable de liderar las operaciones y asignar los recursos. La organización establece presupuestos con proyecciones a mediano y largo plazo, esto supone un seguimiento periódico de los indicadores de cumplimiento, como resultado la empresa genera márgenes de rentabilidad operativas estables. La visión a largo plazo de la empresa considera una inversión constante en I+D, calidad y eficiencia, generando óptimos resultados financieros, manteniendo participación en mercados maduros e incrementando la participación en mercados de alto crecimiento, con márgenes superiores a la industria.
- Recursos Humanos. La gestión de Recursos Humanos se basa en su filosofía y su visión de excelencia de productos y servicios, otorgando a sus colaboradores respeto, igualdad de oportunidades, condiciones seguras de trabajo, remuneración por encima del mercado, plan de desarrollo profesional, y un sistema de gestión de desempeño de los ejecutivos basado en bonos e incentivos, todo ello para mantener el capital humano a largo plazo, y establecer una ventaja competitiva a través de sus capacidades.
- Innovación tecnológica. Pillsens se caracteriza por su inversión constante en innovación y tecnología, en concordancia con su compromiso con sus clientes de suministrar productos de alta calidad y confiabilidad, destinando 6% de las ventas a inversiones en I+D orientado principalmente al desarrollo de nuevos productos que contengan materiales naturales, buscando otorgar un crecimiento sostenible de la organización a través de la innovación constante de productos. Cuenta con patentes para proteger la propiedad intelectual de la empresa.
- Abastecimiento. Pillsens administra la cadena de suministros de materias primas por país, trabajando estrechamente con el equipo de la corporación, con el objetivo de conseguir mejores acuerdos, precios y condiciones con proveedores a nivel global. Debido a la naturaleza de la industria debe asegurar la calidad homogénea de sus materias primas para que sean similares en Finlandia y Estados Unidos a fin de preservar los estándares de calidad de los productos. Pillsens integra a sus proveedores estratégicos de materias primas a través de acuerdos marco con el objetivo de asegurar los suministros necesarios para la producción, y atender a las fluctuaciones en la demanda de manera oportuna y ágil. Los proveedores estratégicos cuentan con integración con el sistema de compras de Pillsens que

permite realizar un seguimiento eficiente a los pedidos de compra y asegurar el abastecimiento del plan de producción.

3.1.4 Análisis VRIO

Para determinar las ventajas competitivas que tiene Pillsens se utilizará el análisis de la matriz VRIO (Barney y Hesterly, 2010) orientada a identificar los recursos que posee la organización y analizar sus características relevantes para posicionarse como ventaja competitiva. Pillsens despliega sus esfuerzos bajo la filosofía centrada en el cliente y en ofrecer productos y servicios de calidad.

Tabla 11

Análisis VRIO - Pillsens

Capacidad/Recurso	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Alianzas con proveedores estratégicos.	Capacidad	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Valor de la marca.	Recurso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Posicionamiento en el mercado de Estados Unidos.	Capacidad	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Cadena de distribución.	Capacidad	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Colaboradores calificados e identificados.	Recurso	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Visión de la organización.	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Fundamentos financieros.	Recurso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Innovación tecnológica (I+D).	Capacidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Responsabilidad Social Empresarial.	Recurso	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Servicio de atención al cliente.	Capacidad	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Calidad del producto/servicio.	Capacidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

3.1.5 Ventaja competitiva

El origen de las ventajas competitiva de Pillsens está en sus recursos y capacidades que le permiten mantener una diferenciación en el sector donde se desempeña. En base a la matriz VRIO desarrollada en la sección anterior se identifican las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles, temporales y no explotadas en su totalidad.

- **Ventaja competitiva sostenible**
 - Innovación tecnológica (I+D). Realizar inversiones sustanciales para desarrollar productos innovadores que satisfagan las necesidades los pacientes y que permitan generar propiedad intelectual (patentes).
 - Calidad de producto. Cuenta con rigurosos procesos para el aseguramiento de la calidad de los productos en toda la cadena de abastecimiento, iniciando desde el control en el abastecimiento de materias primas, hasta la distribución de los productos a los clientes.
 - Visión de la organización. Es transmitida y adoptada en todos procesos y personas, enfocada en generar valor en todas las actividades relacionadas a los productos/servicios.
- **Ventaja competitiva temporal**
 - Colaboradores calificados e identificados, a través de capacitación constante centrada en la misión de la compañía, y política de beneficios superior al mercado.
 - Servicio al cliente, personal identificado y capacitado para la atención diferenciada de los clientes en sus diferentes segmentos.
- **Ventaja competitiva no explotada**
 - El valor de la marca es apreciable y valorado por los consumidores europeos. Esta cualidad puede ser explotada en negocios locales e internacionales.
 - En cuanto a los fundamentos financieros, la empresa tiene solidez financiera que le permite realizar inversiones en capex para optimizar o ampliar la capacidad de operación. Los excesos de caja pueden ser invertidos para potenciar la eficiencia de los procesos operacionales.

3.1.6 Estrategia competitiva

Pillsens presenta una estrategia competitiva con enfoque en la diferenciación de sus productos, supera ampliamente la calidad de los productos de los competidores, efectúa inversiones permanentes para mejorar el servicio al cliente y desarrolla campañas publicitarias para afianzar la imagen de calidad del producto. Realiza inversiones sustanciales en I+D para generar nuevos productos en bien de la sostenibilidad de la organización. Una segunda influencia es la búsqueda constante por lograr una eficiencia operativa realizando inversiones en automatización de procesos productivos y capacitación permanente del personal operativo para incrementar la capacidad productiva, además de asegurar un mínimo de defectos a diferencia de sus competidores.

3.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Utilizando la matriz EFI (David y David, 2017) se identifican las principales fortalezas y debilidades que afectan a Pillsens, ponderando el valor relativo de cada una de las características con valor 0.0 (no relevante) y 1.0 (muy relevante). El promedio ponderado total es de 2.72, reflejando que la empresa está superando sus debilidades, siendo sus principales fortalezas la inversión en I+D y la calidad de sus productos.

Tabla 12

Análisis EFI - Pillsens

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Optimizar procesos eficientes en tiempo y costo.	0.06	3	0.18
Inversión en calidad del producto.	0.09	4	0.36
Asegurar proveedores desuministros.	0.08	3	0.24
Inversión en I+D.	0.11	4	0.44
Sólido respaldo financiero.	0.04	3	0.12
Puesta en valor de la marca.	0.05	4	0.20
Calidad de los productos.	0.11	4	0.44
Desarrollo de personas.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
Canales digitales.	0.08	1	0.08
Ventas institucionales.	0.10	1	0.1
Mejorar la comunicación.	0.07	2	0.14
Inversión en marketing y servicio al cliente.	0.09	2	0.18
Mejorar el perfil ambiental del producto de Responsabilidad Social Empresarial..	0.06	1	0.06
Total			2.72
Calificación: 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fuerza menor, 4: fuerza mayor			

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3.2 Análisis interno de CVS

3.2.1 Modelo de negocio

CVS organiza sus operaciones para atender a los siguientes segmentos de negocio:

- **Pharmacy services.** Brindan soluciones de administración de beneficios de farmacia (PBM) que incluye a farmacias de especialidad, farmacias de especialidad por correo, farmacia de dispensación por correo, y subsidiarias de infusiones médicas y servicios de nutrición.
- **Retail/Long-term care.** Relacionadas a la venta de medicamentos OTC y de prescripción, e incluye productos de cuidado personal, belleza y otros bienes de consumo. Las operaciones se realizan a través de su cadena de puntos de venta, ventas en canal digital, y servicios de asistencia de pacientes crónicos (long-term care).
- **Corporate.** Constituido por las actividades de gestión y administración de las operaciones de soporte que todas las empresas del grupo requieren para operar.

3.2.2 Modelo Canvas

El modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011) describe los 9 elementos o bloques sobre los cuales CVS desarrolla un modelo de valor para sus clientes (ver anexo 13).

- **Segmento del mercado.** CVS brinda servicios de salud y farmacia a un gran número de clientes en el territorio norteamericano. En cuanto al segmento de negocios de Pharmacy Services se identifican 2 grandes segmentos de clientes: los comerciales, que corresponden a empresas empleadoras y aseguradoras relacionadas a coberturas de salud, e instituciones y gobierno, que considera a agrupaciones comerciales, agrupaciones de trabajadores gubernamentales, Plan Medicaid, etcétera. En cuanto al segmento de negocios de retail/long term care se identifica a los consumidores de medicamentos sin prescripción (OTC) y otros bienes, atendidos en su red de puntos de ventas; adicionalmente, se considera los servicios de atención a pacientes crónicos.
- **Propuesta de valor.**
 - Especialización y experiencia en el sector. Personal especializado en todos los segmentos de negocios: farmacéuticos, enfermeras, nutricionistas y personal directivo de gran experiencia.
 - Posicionamiento y reconocimiento de la marca. Es reconocido como un proveedor reconocido y confiable de servicios de farmacia y servicios médicos.
 - Amplio portafolio de productos y servicios. Incluye una gran variedad de servicios farmacéuticos y clínicos para clientes comerciales e instituciones. Sus servicios incluyen diseños de planes de salud, administración de petitorios, soluciones de prescripción, servicios de farmacia de especialidad y preparación de recetas médicas.
 - Accesibilidad y entrega a domicilio. Provee canales digitales y plataforma en línea para atención de medicamentos, incluidos en farmacia *retail*, farmacia por correo, farmacias especializadas y centros de atención médica.
- **Canales.** Utiliza una estratégica unicanal para proveer productos y servicios a través de canales digitales y tiendas físicas (Brick and mortar stores). CVS utiliza medios digitales para difundir los servicios que provee, además de realizar actividades que afianzan la imagen institucional. Adicionalmente, provee portales *on line* que permiten a los pacientes gestionar prescripciones, ingresar pedidos y realizar pagos en línea. En el servicio de farmacia se reciben pedidos por teléfono y por correo, mientras que para el canal de prescripción se implementaron aplicaciones móviles para el uso de los

consumidores. CVS opera en 49 estados dentro del territorio norteamericano, a través de 9,655 farmacias *retail*, 7,897 dentro del local de farmacia independiente y 1,672 en farmacias ubicadas dentro de tiendas Target.

- **Relación con los clientes.** CVS incluye actividades de autoservicio en las farmacias *retail* con el objetivo de dar autonomía en la atención a sus clientes, reducir los tiempos, e incluir a personal para fines asistenciales o asesoramiento. En sus canales digitales brindan autonomía en el servicio, permitiendo el ingreso de pedidos, realizar pagos, seguimiento de los despachos y reservar citas en los centros de asistencia clínica, entre otras funciones. Los centros de asistencia clínica cuentan con un staff de enfermeras que brindan asistencia personalizada, indicando planes de tratamiento de salud acordes a las necesidades de los consumidores. Existe también el canal de atención telefónica y de plataforma *web* para contactarse y recibir información personalizada y gestionar reclamos, y redes sociales donde el servicio al cliente interactúa con los consumidores.
- **Fuentes de ingreso.** Las principales fuentes de ingreso son:
 - Ingresos por ventas de medicamentos de prescripción, medicamentos sin prescripción (OTC) y otros bienes de consumo.
 - Ingresos por ventas de servicios de consultoría y servicio de manejo de beneficios farmacéuticos.
 - Ingresos por rebates de los fabricantes, por acuerdo de metas de volumen de ventas.
 - Ingresos por ventas de servicios médicos para pacientes crónicos, servicio de infusiones médicas y por centro de salud.
- **Recursos clave.** Son la cadena suministro y el manejo de portafolio, plataformas digitales, tecnologías, infraestructura de IT, red de comunicaciones y su cadena de farmacias *retail* y centros clínicos, canal de televentas y canal de farmacia por correo, relaciones con proveedores y sus colaboradores incluyendo farmacéuticos, encargados de mostrador y staff de enfermeras. Los locales de las farmacias *retail* asciende a 9,623 tiendas, y el 4% corresponde a tiendas propias, se incluyen también los centros de atención clínica. La empresa posee 10 centros de distribución y 12 adicionales en locales subarrendados. Adicionalmente es dueño de una farmacia de despacho por correo y arrienda 4 locales más para este fin. La compañía posee marcas registradas y marcas de servicio, considerando que la propiedad intelectual es relevante para el éxito de sus negocios de pharmacy services y retail/long term care.

- **Actividades clave.** Las actividades claves corresponden a las operaciones realizadas dentro de cada segmento de negocio. En cuanto al negocio Pharmacy services, provee servicios para atender a la gestión de beneficios de farmacia, mientras que el segmento de negocios de retail/long-term care opera en farmacias en todo Estados Unidos y corresponde a la cadena de abastecimiento, servicio al cliente, atención a mostrador, además de actividades de asistencia en los servicios clínicos y atención a pacientes crónicos. Incluye un servicio de asistencia a los pacientes para el control de costos de medicamentos, tanto en las farmacias de prescripción como en farmacia especializada.
- **Asociados clave.** Los asociados clave son compañías y organizaciones que integran los 3 segmentos de negocio. Los asociados claves se agrupan en:
 - Proveedores de medicamentos, servicios médicos y bienes de consumo.
 - Proveedores de transporte que integran la cadena de distribución a farmacias y domicilio de consumidores.
 - Proveedores de planes de salud de ámbito estatal y privado.
 - Proveedores de servicio clínicos.
 - Proveedores de servicios para cuidado crónico.

3.2.3 Estructura de costos

Los costos están relacionados con el aprovisionamiento de productos, suministros y equipos, costos de desarrollo y mantenimiento de canales digitales, costos de mantenimiento de infraestructura tecnológica, costos de operación en las farmacias *retail* y centros de servicios médicos, gastos de venta y mercadeo, costos de personal y gastos administrativos.

3.2.4 Cadena de valor

Con el objetivo de describir las áreas funcionales de la empresa, incluyendo los logros y retos que enfrentan cada uno de los departamentos, se realizará el análisis de la cadena de valor propuesta por Porter (1985). A través de ella se puede describir la situación actual de la empresa e identificar las actividades donde se genera valor (actividades primarias), y las que brindan el soporte necesario para que se ejecuten las primeras (actividades secundarias). CVS realizó una integración vertical de negocios vinculados con la salud buscando integrar su oferta y lograr competencias *core* que apoyen a los procesos de generación de valor de sus diferentes líneas de negocios, siendo las principales la Administración de beneficios de farmacia (PBM), seguros médicos, *retail* y farmacias, farmacias de especialidad, clínicas médicas en puntos de venta, servicios de atención clínica, y servicios de preparación de infusiones para tratamientos (ver anexo 14).

A continuación, se describirán las actividades relacionadas a gestión de medicamentos y productos despachados en los puntos de venta (farmacias y *retails*).

- **Actividades primarias**

- Logística de entrada. Los procesos son gestionados desde un departamento central, que optimiza las actividades de integración con los distribuidores, fabricantes, y proveedores de bienes de consumo. Se cuenta con un *software* de manejo de gestión del patio de maniobras y gestión de recursos de almacén (WMS) que permite optimizar el uso de la infraestructura, equipos y recurso humano. Cuenta con una gestión integrada mediante un *software* para la gestión de entregas de pedidos, lo que permite programar y dar seguimientos de entregas del proveedor, planificando los recursos de manera anticipada y óptima.
- Operaciones. CVS realizó la integración vertical de sus negocios para gestionar de manera coordinada y centralizada la dotación de medicamentos y atenciones médicas para sus pacientes. La gestión centralizada de procesos operativos brinda eficiencia y homogenización a los servicios ofrecidos en los centros de salud y farmacias de todo el país. Mantener la alta disponibilidad de los equipos de centros de distribución, montacargas y flotas de transporte es un reto al que se enfrenta el departamento de Operaciones. Ante la política de expansión de la empresa se implementó un *software* para la administración del mantenimiento de los activos (EAN) aumentando la disponibilidad de los recursos operacionales.
- Logística de salida. CVS organiza la programación de los despachos mediante un *software* de planificación de recursos de almacén y un *software* de gestión del patio de maniobras. La empresa transporta sus productos desde sus 11 centro de distribución a sus diferentes puntos de venta y 7,800 farmacias, cuenta con flota propia y flota de terceros, y un *software* para la optimización de la ruta de transporte (TMS) para incrementar la eficiencia. Las flotas de externos son equipos totalmente dedicados e integrados a los procesos de distribución, cuyas unidades están identificadas con el logo de la compañía.
- Ventas y marketing. CVS ha diversificado la oferta de productos y servicios salud, orientado en aumentar la participación de mercado y lograr mayor fidelidad de sus clientes. Actualmente tiene una gran participación en el mercado de medicamentos OTC. En cuanto a las políticas de promociones de marketing hacia los consumidores finales, cuenta con un plan agresivo de descuentos en sus productos muchas veces acumulables con los descuentos de los fabricantes. CVS ha establecido desde el

2020 su propio de centro de medios de información (CVS Interchange) con el objetivo de recopilar información de consumo, para que puedan realizar una inversión en publicidad más enfocada en beneficio de CVS, fabricantes y consumidores.

- Servicio al cliente. Esta área es la responsable de brindar asistencia a los pacientes a través de canales físicos y digitales. Está integrado por el personal que se encuentra en el mostrador en los puntos de ventas, quienes constantemente son capacitados para transmitir la propuesta de valor a los clientes y fidelizarlos a través de la propuesta integral de servicios de salud. El servicio al cliente incorpora un departamento que procesa todos los reclamos de los clientes y los atiende de manera centralizada en los servicios de salud, que le permite atender de manera efectiva al cliente integrando las unidades operativas.
- **Actividades de apoyo**
 - Dirección y estructura organizacional. CVS es una organización de tipo divisional (Mintzberg, 1991) con un enfoque estratégico en operaciones, que soporta una constante ampliación comercial en el mercado de medicamentos y servicios de salud. La línea superior en la estructura organizacional está conformada por el CEO y el comité directivo; bajo ellos se encuentran los vicepresidentes conformando cada una de las divisiones. La división de farmacia (CVS Pharmacy) tiene una división geográfica (Este y Oeste), para luego subdividirse en regiones. Las regiones son dirigidas por los gerentes regionales. Cada región se compone de distritos con cerca de 20 puntos de venta, con un supervisor distrital de farmacia.
 - Recursos Humanos. La gestión de Recursos Humanos está basada en el credo de la compañía “mejorar la salud de los pacientes”, para esto CVS garantiza a sus colaboradores condiciones de respeto, igualdad de oportunidades, seguridad, remuneración justa, y desarrollo del talento, además de bonos e incentivos para los trabajadores. Dado que la mayoría de los puntos de venta no incorporan centros de servicios médicos, son gestionados por 1 a 2 colaboradores, mantener el capital humano a largo plazo es vital para cumplir la promesa de valor.
 - Innovación tecnológica. Para mejorar la eficiencia en sus locales y proveer de una experiencia centrada en el cliente CVS ha desarrollado alianzas con proveedores tecnológicos como Microsoft, en su camino por adoptar una transformación digital sostenida, flexible y robusta. CVS cuenta con un centro de medios propio, que permite analizar tendencias de los consumidores y el uso de big data para predecir

patrones de consumo que ayudarán a gestionar la planificación de la demanda. Reconoce el valor de la información y genera datos únicos que permiten desarrollar una ventaja competitiva, además de implementar una cultura de toma de decisiones basada en datos (data-driven), brindando información. CVS desarrolla servicios innovadores utilizando información recopilada internamente sobre los hábitos de consumo e información de los grupos de interés; esto permite desarrollar estrategias con mayor efectividad sobre las inversiones..

- Abastecimiento. La cadena de suministros de productos es administrada por una central de compras y mediante el uso de un sistema de aprovisionamiento que integra a los centros de distribución para abastecer los centros de distribución, puntos de venta y evitar los quiebres de stock. CVS realiza acuerdos de compra con sus principales proveedores estratégicos, principalmente grandes distribuidores, para generar economía de escala a través de precios competitivos en contraparte de acuerdos de grandes volúmenes de compra, además de asegurar compromisos de tiempos de abastecimiento competitivos para la industria. La empresa, para garantizar la entrega a los puntos de venta desde sus centros de distribución, complementa su flota propia de camiones con *outsourcing* de transporte de proveedores, para atender eficientemente las fluctuaciones de la demanda.

3.2.5 Análisis VRIO

Para determinar las ventajas competitivas que posee CVS se utilizará el análisis de la matriz VRIO (Barney y Hesterly, 2010) (ver tabla 13).

Tabla 13

Análisis VRIO-CVS

Capacidad/Recurso	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Infraestructura de tiendas <i>retail</i> y centros de atención médica.	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura de tecnología omnicanal.	Recurso	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Portafolio integrado de productos/servicios.	Recursos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Alianzas con proveedores estratégicos.	Capacidad	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Estructura de operaciones corporativas integradas.	Capacidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Valor de la marca CVS y subsidiarias.	Recurso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Tabla 13

Análisis VRIO-CVS (continúa de la página anterior)

Capacidad/Recurso	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Posicionamiento del mercado de Estados Unidos para uso de economías a escala.	Capacidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Cadena de distribución.	Capacidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Operación de servicio a gran escala.	Capacidad	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Colaboradores calificados e identificados.	Recurso	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Credo (filosofía corporativa).	Recurso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Fundamentos financieros.	Recurso	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Innovación tecnológica (I+D).	Capacidad	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva no explotada
Responsabilidad Social Empresarial.	Recurso	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Calidad del producto/servicio.	Capacidad	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

3.2.6 Ventaja competitiva

El origen de las ventajas competitiva de CVS Health corresponde a sus recursos y capacidades que permiten mantener una diferenciación en el sector donde se desenvuelve.

En base a la matriz VRIO desarrollada en la sección anterior se identifican las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles, temporales y no explotadas en su totalidad.

- **Ventaja competitiva sostenible**

- Infraestructura de tiendas *retail* y centros de atención médica. Amplia red de farmacias *retail* (9,636), y centros de atención primaria (1,100) en 49 estados de Estados Unidos.
- Portafolio integrado de productos/servicios. Incluye una propuesta de servicios de salud integral con diferentes canales de atención físicos o digitales (omnicanal).
- Estructura. Operaciones integradas que permiten un manejo de economías de escala y homogenización de procesos, incrementando la eficiencia.
- Posicionamiento en el mercado de Estados Unidos para economías de escala. Cuenta con posiciones de liderazgo en la participación de mercado de farmacias y beneficios de farmacia
- Cadena de distribución. Tiene una red de distribución robusta integrada por proveedores estratégicos que optimiza los costos operativos y permite tiempos y

despachos de calidad, por encima del promedio de la industria.

- Credo (filosofía corporativa). La visión de la empresa es ayudar a mejorar la salud de los pacientes, lo que se relaciona con los planes operativos de sus líneas de negocio. La empresa no tiene temor de realizar ajustes en los planes operativos si no están acordes con su visión (por ejemplo, dejar de vender productos de tabaco).
- **Ventaja competitiva temporal**
 - Alianzas con proveedores estratégicos. La empresa tiene acuerdos de volumen de compra con distribuidores, fabricantes y proveedores, lo que permite conseguir acuerdos de precios competitivos y mejores tiempos de aprovisionamiento.
 - Colaboradores. Son calificados a través de capacitación constante centrada en la misión de la compañía, y política de beneficios superior al mercado.
- **Ventaja competitiva no explotada**
 - Valor de la marca CVS y subsidiarias. Es apreciable y valorado en el consumidor norteamericano. Tiene el reconocimiento de entidades gubernamentales por su rol estratégico como centros de vacunación debido a su amplia red de farmacias y centros de atención primaria distribuidos en todo Estados Unidos, ventaja que puede ser explotada en negocios locales e internacionales.
 - Operación de servicio a gran escala. En la transición hacia una estrategia multicanal se evitará el cierre de tiendas (900) durante los próximos 3 años, por lo que la empresa sigue en la búsqueda de estabilización entre formatos de atención a gran escala físicos y digitales.
 - Fundamentos financieros. La empresa tiene solidez financiera que le permite realizar fusiones y adquisiciones dentro del sector de servicios de salud. Considerando que los servicios de salud impulsan las farmacias, la empresa no ha conseguido optimizar los rendimientos de estos negocios de manera individual.
 - Innovación tecnológica (I+D). La empresa colabora estrechamente con fabricantes y proveedores de bienes compartiendo información de consumos para desarrollar estrategias de publicidad de mayor enfoque y eficiencia. Adicionalmente ha incluido un servicio de centro de pruebas biofarmacia, ambas propuestas aún son iniciativas que deben desarrollarse en los siguientes periodos.

3.2.7 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva actual que predomina en CVS Health es de liderazgo en costos (Porter, 1985) en productos y servicios relacionados a segmentos de negocios de Pharmacy

services y Retail/Long-term care, a través de una eficiencia operativa y economías de escala con una robusta integración corporativa de procesos, que facilita el desarrollo de los negocios de una manera ágil y confiable. La empresa considera que los negocios relacionados a servicios de salud “apalancan” los negocios de ventas de medicamentos sin prescripción (OTC) y de especialidad; adicionalmente, tiene una agresiva política de descuentos a sus consumidores que muchas veces son complementarias a los descuentos ofrecidos por los fabricantes.

CVS desea establecerse como uno de los principales proveedores del sector, integrando los servicios de salud, canales de atención omnicanal y haciendo uso de la capacidad instalada de puntos de venta, farmacia adomicilio, farmacia de especialidad, clínicas de atención primaria y servicios de salud en todo el territorio estadounidense.

3.2.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁴

Se identifican las principales fortalezas y debilidades que afectan a CVS ponderando el valor relativo de cada una de las características, con valor 0.0 (no relevante) y 1.0 (muy relevante). En la tabla 36 se aprecia la matriz EFI, y se puede inferir que el promedio ponderado total de 3.07 refleja una posición de fuerza interna débil, con fuertes amenazas en un mercado tan competitivo, y la adopción de la estrategia omnicanal en el sector ya que varias empresas están adoptando el modelo de CVS, incluyendo a los participantes disruptores como Amazon.

Tabla 14

Matriz EFI-CVS

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Gestión automatizada de procesos logísticos.	0.03	4	0.12
Integración de proveedores de abastecimiento.	0.05	4	0.20
Cadena de distribución.	0.05	4	0.20
Sólido respaldo financiero.	0.03	4	0.12
Inversión en calidad del producto.	0.03	4	0.12
Inversión en marketing y servicio al cliente.	0.04	4	0.16
Valor de las marcas.	0.05	4	0.20
Acuerdos proveedores estratégicos.	0.03	4	0.12
Inversión en I+D, innovación de productos y servicios.	0.04	3	0.12
Integración de servicios médicos.	0.04	4	0.16
Comunicación omnicanal.	0.05	4	0.20
Visión de la compañía, credo.	0.05	4	0.20
Alto nivel de satisfacción de clientes.	0.04	4	0.16
Alto nivel de penetración en el mercado.	0.04	4	0.16
Desarrollo del talento humano.	0.04	4	0.16

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

⁴ David y David, 2017.

Tabla 14

Matriz EFI-CVS (continúa de la página anterior)

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
DEBILIDADES			
Gastos operativos operación de servicios.	0.04	2	0.08
Altos costos fijos de operación fijos.	0.03	1	0.03
Altos costos fijos de operación variables.	0.03	2	0.06
Rotación de inventarios.	0.04	1	0.04
Altos costos de inversión en tecnología.	0.04	2	0.08
Gestión de la demanda.	0.04	2	0.08
Gestión de flujo de caja.	0.03	2	0.06
Modelo de integración imitable.	0.04	2	0.08
Poca presencia en mercados en el extranjero.	0.02	2	0.04
Poca resiliencia a cambios regulatorios.	0.04	1	0.04
Transformación digital en puntos de atención.	0.04	2	0.08
Total			3.07
Calificación: 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fuerza menor, 4: fuerza mayor			

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

3.3 Conclusiones del análisis interno

Pillsens ha logrado posicionarse en el mercado europeo y estadounidense en base a sus productos, identificados como de alta calidad e innovación, y en sus procesos productivos eficientes y con altos estándares de manufactura superiores a la industria. En los últimos años la empresa ha invertido gran parte del presupuesto en actividades de marketing y servicios al cliente, principalmente en los mercados de mayor crecimiento como Estados Unidos y Francia, registrando para el 2022 un gasto de marketing de 7% y 6% sobre las ventas para ambos países. Los gastos en servicios al cliente fueron de 7% en Estados Unidos, y de 5.1% en Francia; esto, sumado a un aumento en el poder de negociación de las tiendas mayoristas, ha comenzado a erosionar los márgenes de manera progresiva.

CVS ha integrado sus negocios para posicionarse como uno de los líderes del sector salud en Estados Unidos, con altos gastos fijos e inversiones para comprar empresas que integren el hub de servicios de salud. A pesar de mantener alianzas estratégicas con fabricantes y proveedores logísticos, y contar con herramientas informáticas y uso de tecnología para optimizar sus operaciones, mantener la rentabilidad de la amplia red de puntos de venta es un reto cada vez más demandante en un mercado con grandes competidores y con la amenaza de disruptores del sector como Amazon.

El mercado de productos sin prescripción (OTC) en Estados Unidos es un mercado importante con proyección de crecimiento para los siguientes años, un sector con alta fragmentación donde existen grandes competidores con una amplia red puntos de ventas y con grandes inversiones en digitalización. CVS cuenta con una alta valorización de servicio por parte de los clientes debido a su expertise operativo y por poseer una de las más grandes redes

de farmacias, pero aún no ha podido destacarse como una marca que cuente con reconocimiento de innovación, calidad y cuidado medioambiental.

Los consumidores informados en el mercado estadounidense están en crecimiento, Y valoran no solo la disponibilidad de los productos OTC, sino también especificaciones nutricionales, origen del producto y la sostenibilidad e impacto medioambiental. CVS, para mejorar su posición frente a consumidores responsables e informados y con mayores márgenes, deberá asociarse con un fabricante de reconocida calidad e innovación a nivel internacional, que pueda integrarse de manera eficiente con su sólida red de suministro.

Estados Unidos es un mercado atractivo porque muestra periodos de crecimiento sostenido y oportunidades de crecimiento, por lo que si Pillsens desea incrementar su participación en dicho mercado tendrá que evaluar la realización de una alianza estratégica con un socio reconocido y con una sólida experiencia y liderazgo en el sector *retail* y distribución.

CAPÍTULO IV. PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS

4.1 Análisis competitivo de Pillsens y CVS

La industria de productos farmacéuticos tiene importantes empresas distribuidoras que lideran el mercado de Estados Unidos. Según Drug Channels (2021), existen 7 principales farmacias dispensadoras: CVS Health, Walgreens Boots Alliance, Cigna, United Health Group, Walmart, Kroger y Rite Aid, que representan alrededor del 72% de los ingresos por dispensación de recetas de Estados Unidos en 2020 (ver anexo 16). Según la revista Fortune Business Insights (2021), Estados Unidos ha dominado el mercado mundial de consumo de medicamentos OTC en el 2020, con ventas en la región por US\$ 58,400 millones debido a la creciente preferencia por estos productos a comparación de los productos recetados. Según Consumer Healthcare Products Association (CHPA, 2019), el 93% de adultos estadounidenses prefieren medicamentos OTC.

4.1.1 Empresa Pillsens

La compañía enfoca sus esfuerzos a la producción y venta de productos OTC, principalmente analgésicos y antioxidantes, y su estrategia competitiva se basa en la diferenciación del producto con calidad, comprometido con la I+D, el uso de tecnología en sus procesos con altos estándares de calidad y elaborados con productos naturales, logrando un alto grado de satisfacción del cliente. Esto ha permitido la sostenibilidad de la marca durante los últimos 12 años, incrementando su producción gracias a una estrategia de distribución B2B, con penetración en nuevos mercados y expansión internacional en Francia y Estados Unidos. En años anteriores la empresa tuvo un crecimiento en ventas interanual de 3.8%, registrando a fines del 2022 un margen neto de 15.92%. Mantiene gran reputación en el sector, y es un reconocido fabricante de medicamentos OTC en Finlandia, Francia y Estados Unidos.

4.1.2 Empresa CVS

CVS basa su estrategia competitiva en el liderazgo en costos de sus productos y servicios hacia el consumidor, y los clientes perciben estos servicios como únicos. La empresa maneja un amplio portafolio de negocios orientado a un sistema omnicanal y brinda una gama de servicios clínicos y farmacéuticos a diferentes clientes privados y gubernamentales, incluyendo farmacias minoristas, canales digitales y plataformas en línea. Además, orienta sus esfuerzos a desarrollar innovación en tecnología y salud para captar clientes que tienen una vida activa y requieren de un servicio práctico, económico y confiable. En años anteriores registró un crecimiento interanual promedio en ventas de 7.8%, y el margen neto promedio

ascendió a 9.2% (CVS Health, 2022). La empresa estructura sus operaciones en base a los siguientes segmentos de negocios: Pharmacy services; Retail Long-term care, y Corporate.

4.2 Descripción objetivo de la problemática central de Pillsens

Pillsens tiene una estrategia comercial con distribución B2B, que es insuficiente para aumentar su participación mercado, en un entorno de crisis económica y conflicto entre Rusia y Ucrania, siendo necesario buscar alternativas para tener una mayor presencia en el mercado, reduciendo su capacidad no explotada. La empresa se encuentra en su ciclo de vida de madurez, con un crecimiento anual menor al 3%, con optimización de su capacidad instalada que permite bajos costos, pero los márgenes se están reduciendo debido a la aparición de nuevos competidores y se requiere de mayor refuerzo comercial para que el producto se mantenga diferenciado, apoyado por una estrategia de marketing. En los últimos años la empresa registró un crecimiento promedio en ventas de 3.8%, y un margen neto promedió 15.92%, pero requiere de un socio comercial con experiencia en modelo B2C en el mercado norteamericano, con dominio de canales de distribución, que permita dinamizar y lograr una mayor presencia en el mercado, y aumentar la utilización de sus recursos y capacidades.

4.3 Descripción objetivo de la problemática central de CVS

Actualmente, CVS tiene varios desafíos que superar: crisis económica, el conflicto entre Rusia y Ucrania, y la participación de los países miembros de la OTAN, que están generando la subida de precios de productos energéticos (petróleo, gas, etcétera), ocasionando altos niveles de inflación a nivel mundial. En este escenario inestable establecer una alianza estratégica es una oportunidad para cumplir con los objetivos de la empresa. CVS administra y gestiona su distribución comercial a través de sucursales en Estados Unidos, y está posicionada como una de las mayores empresas del sector. Debido a su estrategia competitiva basada en la diferenciación de costos (venta por volumen y margen bajo), cualquier variación de escenarios internos o externos desfavorables, pueden ocasionar impactos económicos.

4.4 Enfoque y descripción de la solución prevista

Para solucionar los problemas analizados en los ítems 4.2 y 4.3, se realizará una alianza estratégica comercial entre Pillsens y CVS para complementar recursos y capacidades, donde Pillsens fabricará un producto de alta calidad y CVS realizará la distribución y venta al público, generando sinergias en la cadena de valor. Pillsens presentará un nuevo producto orgánico como suplemento dietético derivado del camu camu (*Myrciaria Dubia*) de la Amazonía peruana, que será distribuido por CVS en todo Estados Unidos. CVS incluirá en su portafolio este producto exclusivo que está dirigido a consumidores de segmentos económicos medio y alto, que son poco sensibles a los precios y dispuestos a apostar por la calidad del producto.

4.5 Alcance de la propuesta

La alianza estratégica comercial entre Pillsens y CVS tiene 4 consideraciones:

- **Comercial.** Se considera una alianza comercial por un período de 5 años, que permitirá fortalecer a ambas organizaciones con la introducción al mercado de un nuevo suplemento dietético orgánico, elaborado con materia prima de la Amazonía peruana, que aportará valor a la marca y fortalecerá el sistema de salud de los clientes.
- **Servicio diferenciador.** La alianza brindará un servicio de calidad, flexible, y adecuado. El producto se elabora con materia prima orgánica de la Amazonía peruana, con aspectos ambientales y sociales, con certificaciones que garantizan su calidad.
- **Marketing.** Aplicación de Marketing para alinear estrategias, donde Pillsens brindará este servicio para maximizar e incrementar el consumo del nuevo producto.
- **Alcance geográfico CVS.** En mercados principales de Estados Unidos, zonas de mayores locaciones de distribución de CVS, como los estados de California (1,152), Florida (859), Texas (830) y otros (ver tabla 15).

Tabla 15

Cantidad de locaciones de CVS en Estados Unidos

State / Territory	Population	Number of location
California	39.51M	1,152
Florida	21.48M	859
Texas	29.00M	830
New York	19.45M	561
Pennsylvania	12.80M	473
Massachusetts	6.89M	407
Ohio	11.69M	376
Illinois	12.67M	371
North Carolina	10.49M	364
Virginia	8.54M	353

Nota: Adaptado de ScrapHero, 2022.

4.6 Limitaciones de la propuesta

Durante el tiempo de la alianza comercial por 5 años se tendrá lo siguiente:

- La gestión del marketing será realizada completamente por Pillsens, que desarrollará las estrategias, utilizando un nuevo distribuidor.
- Pillsens tiene limitaciones para conocer la cultura, hábitos y costumbres comerciales del mercado norteamericano con clientes B2C, y se complementa con CVS.
- La alianza que CVS realizará la distribución del producto para garantizar el aumento de su participación de mercado en Estados Unidos.

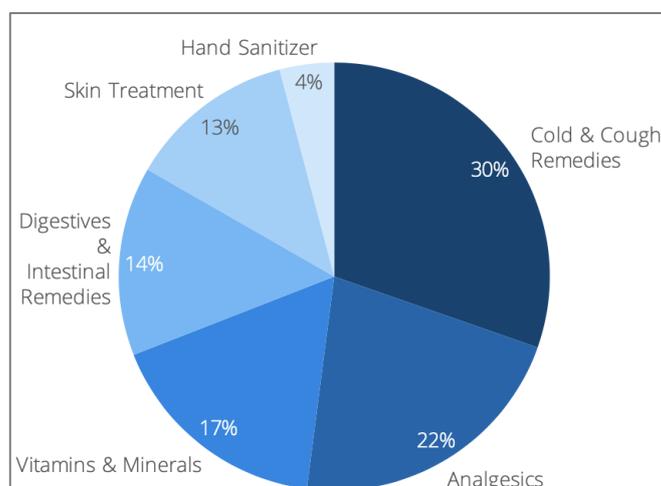
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1 Mercado de productos farmacéuticos no éticos

El mercado de farmacéuticos no éticos (OTC) comprende a los farmacéuticos sin receta. Son tratamientos médicos comunes para pacientes cuando se trata de enfermedades menores. El mercado se divide en seis segmentos: analgésicos, remedios para el resfrío y tos, remedios digestivos e intestinales, tratamiento de la piel, vitaminas y minerales, y desinfectante de manos (alcohol en gel). Los segmentos de remedios para la tos y el resfriado, y analgésicos representan el 52% de los ingresos totales a nivel mundial, especialmente debido a las mayores ventas de Aspirina, Paracetamol, Ibuprofeno y remedios y preparados contra las infecciones de tipo gripal. En la figura 1 se presenta el porcentaje de los ingresos totales por cada segmento de los farmacéuticos OTC a nivel mundial, los que generaron ingresos mundiales por US\$ 129.10 billones en el 2021. En la figura 2 se presentan los ingresos mundiales desde el 2016 y su proyección al 2027 por US\$ 179.42 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR 2016-2027) de 5.4%. Finalmente, en el anexo 18 se presentan los ingresos mundiales por cada segmento al 2021 y su proyección al 2027, estimándose una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) para el periodo 2022-2027 de 6.6% para los analgésicos y de 6.4% para las vitaminas y minerales.

Figura 1

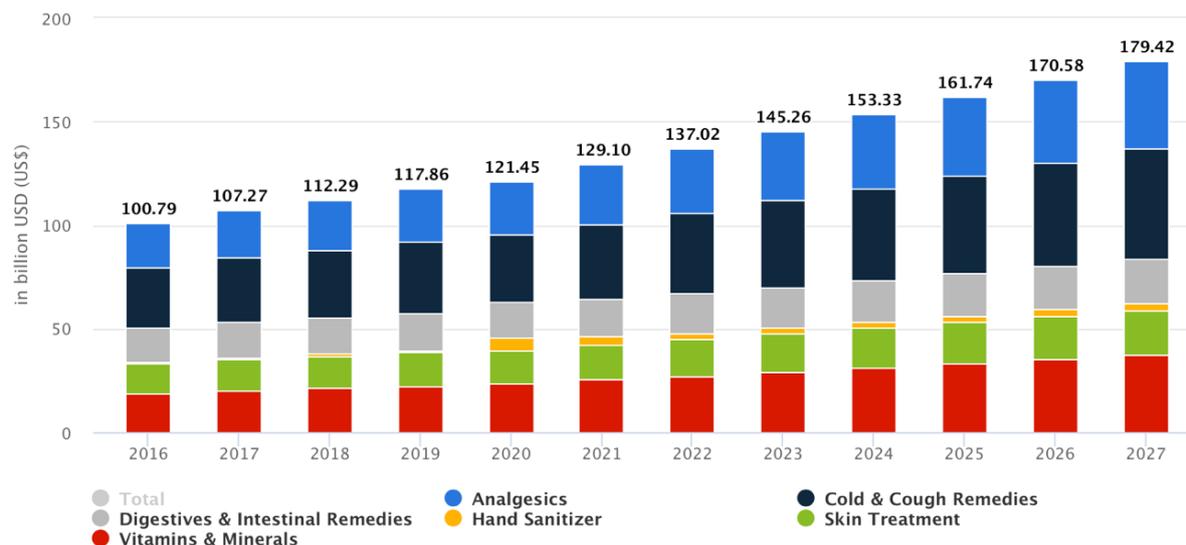
Participación de los ingresos a nivel mundial por segmento de farmacéuticos OTC-2021



Nota: Tomado de Statista, s.f.b.

Figura 2

Ingresos anuales a nivel mundial de farmacéuticos OTC (US\$ en billones)



Nota: Tomado de Statista, s.f.b.

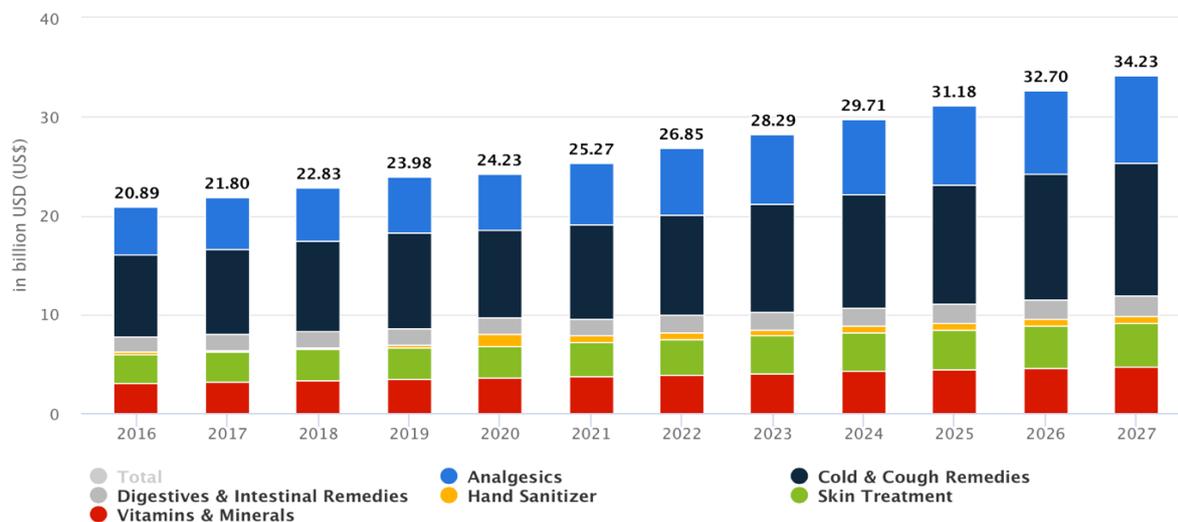
5.2 Segmentos de mercado - valoración

5.2.1 Farmacéuticos OTC en Estados Unidos

En Estados Unidos el mercado de farmacéuticos OTC en el 2021 registró ingresos por US\$ 25.27 billones y para el 2027 se proyectan ingresos por US\$ 34.23 billones, lo que representa una CAGR de 4.98% para el periodo 2022-2027 (ver figura 3). En el segmento de los analgésicos se estima una CAGR de 5.9% y de 4.1% para las vitaminas y minerales para el periodo 2022-2027 (ver anexo 19). En el anexo 17 se presenta la participación en los ingresos por cada segmento que conforma el mercado de los farmacéuticos OTC.

Figura 3

Ingresos anuales de farmacéuticos OTC en Estados Unidos (US\$ en billones)



Nota: Tomado de Statista, s.f.c.

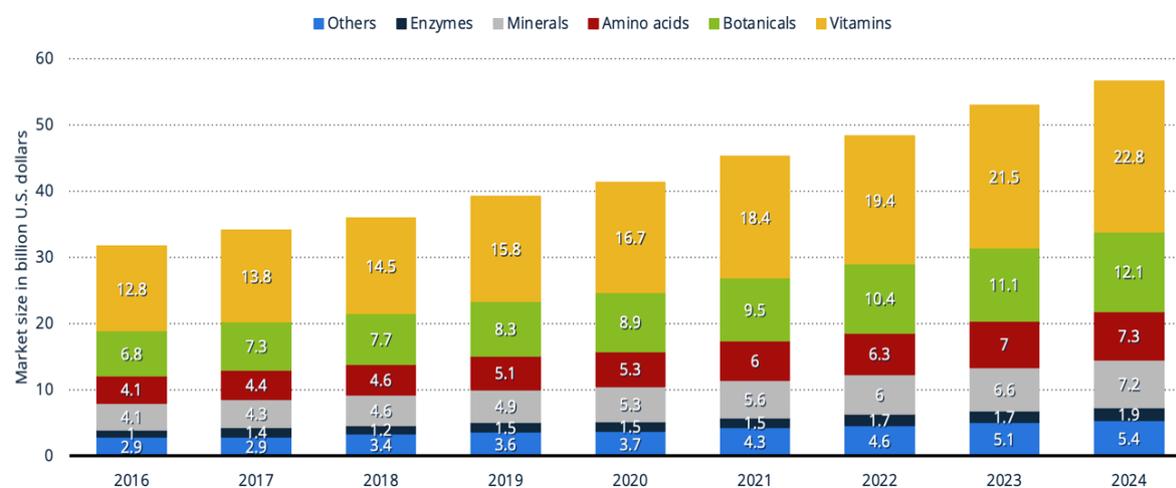
5.2.2 Suplementos dietéticos en Estados Unidos

Para Pillsens es importante analizar el mercado de los suplementos dietéticos ya que, gracias a la alianza estratégica con CVS, distribuirán un suplemento dietético a base de camu camu orgánico de la Amazonia peruana, que aportará vitamina C a sus consumidores.

La FDA define que los suplementos dietéticos añaden o complementan la dieta, y son diferentes de los alimentos convencionales, las versiones comunes incluyen vitaminas, minerales, productos botánicos o hierbas, compuestos botánicos, aminoácidos, microbianos vivos o probióticos. En general, si un producto sirve para tratar, diagnosticar, curar o prevenir enfermedades, es un medicamento, incluso si está etiquetado como suplemento dietético. En la figura 20 se presenta el tamaño total del mercado de suplementos dietéticos por ingrediente en Estados Unidos para el periodo 2016-2024, y en la tabla 16 se presenta el crecimiento interanual de las vitaminas en el mercado de suplementos dietéticos de Estados Unidos. Según esta información, las vitaminas tienen la mayor participación dentro del mercado de los suplementos dietéticos (40.4%), y un crecimiento interanual de 5.1% a 10.8%. Para el 2024 se estiman ingresos por US\$ 22.8 billones, lo que representa una gran oportunidad para Pillsens por especializarse en el desarrollo de antioxidantes de fuentes naturales y contar con laboratorio en Estados Unidos.

Figura 4

Tamaño del mercado de suplementos dietéticos por ingrediente en Estados Unidos para el periodo 2016-2024 (US\$ en billones)



Nota: Tomado de Statista, 2018.

Tabla 16*Crecimiento interanual de suplementos dietéticos en Estados Unidos - Vitaminas*

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado de suplementos dietéticos (billones US\$)	31.7	34.1	36.0	39.2	41.4	45.3	48.4	53.0	56.7
Vitaminas (billones US\$)	12.8	13.8	14.5	15.8	16.7	18.4	19.4	21.5	22.8
Vitaminas - Participación del mercado de suplementos dietéticos	40.4%	40.5%	40.3%	40.3%	40.3%	40.6%	40.1%	40.6%	40.2%
Vitaminas - Crecimiento interanual	-	7.8%	5.1%	9.0%	5.7%	10.2%	5.4%	10.8%	6.0%

Nota: Tomado de Statista, 2018.

5.3 Comportamiento del consumidor

De acuerdo con la encuesta realizada por Euromonitor International (2022), se definen 8 tipos de consumidores según sus estilos de vida, hábitos de compra y motivaciones. Esta definición es mucho más conveniente a diferencia de la que se enfoca en determinados grupos demográficos porque dentro de estos mismos grupos se puede encontrar una diversidad de comportamientos y preferencias. Se presenta una breve definición de cada tipo de consumidor:

- **Tradicionalistas seguros (secure traditionalists).** Consumidor seguro de sus necesidades y prudente en sus hábitos de compra. No les gusta ir de compras y muy pocas veces realizan compras impulsivas. Valoran mucho los precios bajos, ya que su objetivo es ahorrar dinero. Debido a que no son leales a las marcas y a que su enfoque es el precio, esta podría ser una audiencia clave para las nuevas marcas, productos y empresas de marca privada, siempre y cuando tengan un precio competitivo.
- **Luchadores animados (undaunted strivers).** Consumidores que disfrutan vivir el presente, gasta el dinero en canales *on line* y *off line* para mantener su estatus. Priorizan actividades de experiencia y ocio, productos de marcas reconocidas y de lujo. Son más despreocupados en sus hábitos de gasto, disfrutan probando nuevos productos y experimentando con diferentes marcas, además de buscar activamente artículos premium y conocidos, incluso si necesitan pagar más.
- **Optimistas equilibrados (balanced optimists).** Consumidor que quiere un estilo de vida estable y enfocado en el presente, pero planificando el futuro. Les gusta aprender de diferentes culturas y crear límites saludables cuando es necesario. Valora el tiempo invertido en ellos mismos, con su familia cercana, amigos y en actividades de ocio. Buscan marcas fuertes y en ocasiones productos premium.
- **Activistas empoderados (empowered activists).** Consumidores que valoran la autenticidad y abogan firmemente por la justicia social, ambiental y política. Siempre

han priorizado estos problemas globales, pero se han volcado a las comunidades locales y su bienestar. Este consumidor busca productos con características verdes y sostenibles porque quiere hacer del mundo un lugar mejor. Los productos y servicios deben estar claramente etiquetados y a precios competitivos para captar su atención.

- **Planificadores cautelosos (cautious planners).** Consumidores que se enfocan en el futuro, son cuidadosos con su dinero y tratan de ahorrar para mejorar su seguridad financiera. Si bien valoran mucho las experiencias del mundo real, también usarán la tecnología para mejorar su vida diaria.
- **Gastadores impulsivos (impulsive spenders).** Consumidores interesados en las últimas tendencias y buscan mantenerse al día a través de las redes sociales y el compromiso con la marca, valoran las experiencias sobre las posesiones materiales.
- **Buscadores minimalistas (minimalist seekers).** Consumidores que se enfocan en un estilo de vida modesto. Intentan reducir sus residuos y dan mucha importancia a temas de sostenibilidad y de la comunidad. Es poco frecuente que compren artículos no esenciales o realicen compras impulsivas. Antes de realizar una compra, suelen dedicar un tipo a investigar productos y servicios.
- **Hogareños conservadores (conservative homebodies).** Consumidores que priorizan las relaciones cercanas y los asuntos personales. Pasan tiempo en casa y prestan poca importancia a su imagen o a estar pendientes de las últimas tendencias.

La tabla 17 presenta los tipos de consumidores y el porcentaje de la población que representan.

Tabla 17

Tipos de consumidores a nivel global

Tipo de consumidor	% de la población
Tradicionalistas seguros (secure traditionalists)	18%
Luchadores animados (undaunted strivers)	16%
Optimistas equilibrados (balanced optimists)	14%
Activistas empoderados (empowered activists)	14%
Planificadores cautelosos (cautious planners)	13%
Gastadores impulsivos (impulsive spenders)	10%
Buscadores minimalistas (minimalist seekers)	9%
Hogareños conservadores (conservative homebodies)	6%

Nota: Adaptado de Euromonitor International, 2022.

Según esto, el producto (suplemento dietético hecho con camu camu atomizado) se enfocará en aquellos consumidores que valoran su origen natural y orgánico, de alta calidad, proceso que preserva sus propiedades y que responde al compromiso de cuidado de las comunidades y el ambiente. Los activistas empoderados valorarán más este producto.

5.4 Evolución del producto

El segmento de vitaminas y suplementos dietéticos presenta una gran presencia de marcas que, por lo general, pertenecen a grandes laboratorios farmacéuticos (Bayer, GlaxoSmithKline, Reckitt, entre otras), empresas de alimentos y de consumo (Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, entre otras) que ingresaron al mercado mediante la adquisición de laboratorio emergentes con productos exitosos. En el anexo 20 se presenta la participación de mercado de las marcas de vitaminas y suplementos dietéticos y a las compañías a las que pertenecen, según los ingresos registrados en el 2021.

5.5 Canales de comercialización

Los canales de comercialización se clasifican como *off line* (lugar de venta física como las farmacias, tiendas especializadas, supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros puntos físicos) y *on line* que son medios digitales (aplicaciones, páginas *web*, aplicaciones, redes sociales, entre otros) a los que se puede acceder mediante celulares y computadoras (portátiles y de escritorio). En la tabla 18 se presenta el porcentaje de las ventas realizadas del 2017 al 2022 por los canales *off line* y *on line*, y las proyecciones hasta el 2025. En la tabla 19 se presenta la participación de los dispositivos de escritorio (computadoras) y móviles (smartphones, tablets, entre otros) para realizar las compras *on line*. De acuerdo con la información revisada, se observa que el canal *on line* y el uso de dispositivos móviles son cada vez más utilizados para realizar las compras (Statista, 2022c).

Tabla 18

Participación por canal de ventas en Estados Unidos 2017-2025

Canal de venta	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Off line</i> (%)	83.1	82.2	81.1	73.7	65.8	63.2	60.0	56.5	52.8
Variación canal <i>off line</i> (%)	-	-0.9	-1.1	-7.4	-7.9	-2.6	-3.2	-3.5	-3.7
Online (%)	16.9	17.8	18.9	26.3	34.2	36.8	40.0	43.5	47.2
Variación canal <i>on line</i> (%)	-	0.9	1.1	7.4	7.9	2.6	3.2	3.5	3.7

Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

Tabla 19

Participación por dispositivo para realizar compras en Estados Unidos 2017-2025

Dispositivo utilizado para comprar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Desktop (%)	64.2	59.6	56.8	54.0	51.9	49.4	46.9	44.6	42.1
Mobile /%)	35.8	40.4	43.2	46.0	48.1	50.6	53.1	55.4	57.9

Nota: Adaptado de Statista, 2022c.

5.6 Conclusiones del análisis de mercado

- Los ingresos estimados de los farmacéuticos OTC en Estados Unidos para el 2021 y 2027 es de US\$ 25.27 y US\$ 34.23 billones, respectivamente. Los ingresos estimados de los suplementos dietéticos en Estados Unidos para el 2021 y 2024 es de US\$ 45.30

y US\$ 56.70 billones, respectivamente.

- La participación de mercado del segmento de vitaminas y minerales es de 14% en mercado de los farmacéuticos OTC. La participación del segmento de vitaminas es de 40% en el mercado de suplementos dietéticos.
- El segmento de vitaminas y suplementos dietéticos presenta una gran presencia de marcas que por lo general pertenecen a grandes laboratorios farmacéuticos y empresas de alimentos y de consumo que ingresaron al mercado mediante la adquisición de laboratorio emergentes con productos exitosos.
- El segmento de vitaminas y suplementos se encuentra compuesto por una gran cantidad de participantes, con cuotas de mercado entre 0.1% y 7%.
- De los 8 tipos de consumidores clasificados por su estilo de vida y hábitos de consumo, el producto se enfocará en aquellos consumidores que valoran su origen natural y orgánico, que está asociado a una alta calidad que conserva sus propiedades y el compromiso del cuidado de las comunidades y el ambiente. Los autores de la presente investigación consideran que los activistas empoderados son los consumidores que valorarán el producto, y representan el 14% de la población en Estados Unidos.
- La estimación de la demanda considerará el tipo de consumidor objetivo (activista empoderado, 14% de la población de Estados Unidos) y el porcentaje de participación esperada que considerará la presencia de Pillsens en dicho país del norte.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

La visión de la alianza es ser líderes en la venta de suplementos dietéticos de camu camu de calidad garantizada en los Estados Unidos, buscando mejorar la salud de los clientes.

6.1 Objetivo general de la alianza

El objetivo general de la alianza es complementar las capacidades y recursos de ambas organizaciones para producir y distribuir suplementos dietéticos que cuenten con altos estándares de calidad y eficiencias en su cadena de suministro, que permitan distribuir suplementos dietéticos en todo el territorio estadounidense a través de la amplia red de farmacias y canales de venta *on line*. Para CVS la estrategia es diversificar y seguir la tendencia del mercado a consumir productos orgánicos.

El horizonte de la alianza está fijado en 5 años, periodo razonable para desarrollar el negocio de los suplementos dietéticos, considerando que el mayor incentivo de ventas se realiza a través de redes sociales y canales de venta digitales. Al concluir este periodo, la alianza debe haber posicionado el producto como una marca de referencia de suplementos dietéticos.

6.2 Objetivos estratégicos de la alianza

Los objetivos estratégicos para el periodo 2023-2027 que se establecieron para la producción, distribución y comercialización de Camu Vit C en Estados Unidos, suplemento dietético elaborado con camu camu atomizado proveniente de la Amazonia de Perú en el laboratorio de Pillsens y comercializado por CVS en sus canales físicos y *on line*. Los objetivos estratégicos para el periodo de cinco años son los siguientes:

- Incrementar la participación en el mercado de suplementos dietéticos en 0.14% para el 2022 (40 millones).
- Incrementar las ventas anuales en 67% (alcanzando US\$ 197 millones al quinto año).
- Incrementar el ROE a 11.9%.
- Incrementar el margen bruto en 2%.

6.3 Análisis FODA

El análisis FODA (David y David, 2017) se elaboró mediante la recopilación de las fortalezas (F) y debilidades (D) obtenidas del análisis interno de Pillsens y CVS, y las oportunidades (O) y amenazas (A) identificadas en el análisis externo de ambas empresas. El análisis del FODA cruzado se enfoca en la alianza de las empresas Pillsens y CVS, y presenta estrategias que mediante el uso de las fortalezas maximizan las oportunidades (FO) y hacen frente a las amenazas (FA) para reducirlas, mitigarlas o eliminarlas; además de plantear

estrategias para reducir/mitigar las debilidades y aprovechar las oportunidades (DO) y hacer frente a las amenazas (DA). Este análisis deberá ser revisado y actualizado de manera periódica, debido a que las condiciones en los entornos interno y externo son dinámicas (ver anexo 22). En la tabla 20 se presentan las acciones estratégicas resultantes del análisis FODA cruzado que luego se verá si están alineadas con los objetivos estratégicos para el periodo 2023-2027.

Tabla 20

Acciones estratégicas resultantes del análisis FODA cruzado

Tipo	Acción estratégica
FO, FA	Incrementar la presencia digital del producto.
FO	Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.
FO	Proporcionar un excelente servicio a CVS.
FO, FA	Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing.
FO	Optimizar el uso de los canales de venta (físicos y <i>on line</i>).
FO	Reconocimiento del valor del producto.
FO, FA	Mejorar la calidad de la producción.
FO, FA	Incrementar el volumen de la producción.
FO	I+D para generar innovación (en nuevos productos derivados del camu camu atomizado o mezcla con otros suplementos dietéticos).
FA	Asegurar relación de largo plazo con proveedores para tener precios competitivos de materiales y suministros.
FA	Asegurar el abastecimiento de camu camu atomizado.
FA	Establecer un área de riesgos integrada (incluye riesgos financieros, por ejemplo, cambiarios), políticos.
DO	Uso de tecnología en predicción de demanda para gestionar la planificación de abastecimiento y simulación de escenarios para optimizar la cadena de abastecimiento.
DO	Fortalecer el servicio integrado de venta del producto.
DO	Asesorar a los proveedores en mejores prácticas de producción para asegurar la calidad en origen.
DA	Capacitación periódica del personal y ascensos de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño.
DA	Selección de personas que tengan las competencias necesarias para el puesto.
DA	Retener al personal con mejor desempeño, comportamiento ético, orientado a la excelencia y trabajo colaborativo.
DA	Asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables para el personal.

Nota: Adaptado de David y David, 2017.

A continuación, se analizará el alineamiento de las acciones estratégicas vinculadas a los cuatro objetivos estratégicos, para ello se utilizará la matriz de Alineamiento de Estrategias (Haro *et al.*, 2019) en donde se identificarán las acciones estratégicas alineadas con los objetivos estratégicos (ver tabla 21).

Tabla 21

Matriz de alineamiento de estrategias

Acción estratégica	Objetivos estratégicos 2023 - 2027				Resultado
	Incrementar la participación en el mercado de suplemento a 0.14%	Incrementar las ventas anuales en 67%	Incrementar el ROE a 11.9%	Incrementar el gross margin en 2%	Alineamiento
Incrementar la presencia digital del producto.	X	X	X	X	100%
Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.	X	X	X	X	100%
Proporcionar un excelente servicio a CVS.	X	X	X	X	100%
Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing.	X	X	X	X	100%
Optimizar el uso de los canales de venta (físicos y <i>on line</i>).	X	X	X	X	100%
Reconocimiento del valor del producto.	X	X	X	X	100%
Mejorar la calidad de la producción.	X	X	X	X	100%
Incrementar el volumen de la producción.	X	X	X	X	100%
I+D para generar innovación (en nuevos productos derivados del camu camu atomizado o mezcla con otros suplementos dietéticos).	X	X	X	X	100%
Asegurar relación de largo plazo con proveedores para tener precios competitivos de materiales y suministros.	X	X	X	X	100%
Asegurar el abastecimiento de camu camu atomizado.	X	X	X	X	100%
Capacitación periódica del personal y ascensos de acuerdo con resultados de evaluaciones de desempeño.	X	X	X	X	100%
Selección de personas que tengan las competencias necesarias para el puesto.	X	X	X	X	100%
Retener al personal con mejor desempeño, comportamiento ético, orientado a la excelencia y trabajo colaborativo.	X	X	X	X	100%
Asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables para el personal.	X	X	X	X	100%
Establecer un área de riesgos integrada.			X		25%
Uso de tecnología en predicción de demanda para gestionar la planificación de abastecimiento y simulación de escenarios para optimizar la cadena de abastecimiento.		X	X	X	75%
Fortalecer el servicio integrado de venta del producto.	X	X	X		75%
Asesorar a los proveedores en mejores prácticas de producción para asegurar la calidad en origen.				X	25%

Nota: Adaptado de Haro *et al.*, 2019.

Las acciones estratégicas que tienen un alineamiento completo con los objetivos estratégicos se presentan en la tabla 22.

Tabla 22

Acciones estratégicas alineadas con los objetivos estratégico

Acción estratégica
Incrementar la presencia digital del producto.
Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.
Proporcionar un excelente servicio a CVS.
Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing.
Optimizar el uso de los canales de venta (físicos y <i>on line</i>).
Reconocimiento del valor del producto.
Mejorar la calidad de la producción.
Incrementar el volumen de la producción.
I+D para generar innovación (en nuevos productos derivados del camu camu atomizado o mezcla con otros suplementos dietéticos).
Asegurar la relación de largo plazo con proveedores para tener precios competitivos de materiales y suministros.
Asegurar el abastecimiento de camu camu atomizado.
Capacitación periódica del personal y ascensos de acuerdo con resultados de evaluaciones de desempeño.
Selección de personas que tengan las competencias necesarias para el puesto.
Retener al personal con mejor desempeño, comportamiento ético, orientado a la excelencia y trabajo colaborativo.
Asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables para el personal.

Nota: Adaptado de Haro *et al.*, 2019.

6.4 Planteamiento general de la alianza

A nivel de negocios se establecerá una estrategia genérica de diferenciación del producto que es a base de camu camu, fruto que contiene la más alta concentración de vitamina C, libres de preservantes y saborizantes artificiales, con certificaciones de USDA Organic y Non GMO y de distribución por parte de CVS para diversificar su línea de productos orgánicos. La alianza se establecerá siguiendo un modelo B2B2C.

Dentro de las estrategias a nivel funcional están las siguientes:

- **Estrategia de Marketing.** Atender la demanda de consumidores de suplementos dietéticos de origen orgánico con alta calidad, incrementando el posicionamiento en el mercado de suplementos dietéticos, ofreciendo un satisfactorio servicio al cliente.
- **Estrategia de Operaciones.** Está orientada a lograr la excelencia en la diferenciación del producto de alta calidad, utilizando tecnología para una mayor eficiencia en la productividad, y optimizar costos con flexibilidad acorde las necesidades del cliente.
- **Estrategia de Recursos Humanos.** La estrategia para el personal existente es el desarrollo de competencias para introducir nuevas competencias acordes con la nueva estrategia del negocio, que permitan enfrentar el cambio. El personal nuevo será capacitado en desarrollo personal y gestión del talento.
- **Estrategia de Finanzas.** La estrategia es ampliar las inversiones para sostener la

producción de los suplementos dietéticos, optimizar las fuentes de financiamiento para las inversiones para una mejor utilización de los flujos de caja y generar un aumento de la rentabilidad de la organización.

Luego de analizar las diferentes posibilidades, Pillsens plantea una alianza estratégica comercial con CVS. Las ventajas de esta alianza estratégica son las siguientes:

- Reducir costos y obtener economías de escala.
- Ganar a nuevos mercados.
- Bloquear a la competencia.
- Desarrollar capacidades nuevas.
- Reducir riesgos.
- Usar capacidades no explotadas.

El planteamiento general de la alianza entre Pillsens y CVS tiene las siguientes etapas:

- **Establecer un acuerdo formal.** Es necesario que Pillsens elabore un Plan de Negocios que sería presentado a CVS y, de estar de acuerdo, se debe formalizar.
- **Detalle de las condiciones (intereses comunes de la alianza estratégica).** Ambas empresas mantienen su soberanía para albergar otros intereses privados.
- **Combinación de recursos.** Que permitan afrontar las actividades de una manera más eficiente.
- **Contrato de exclusividad entre Pillsens y CVS.** Se debe indicar el plazo y las condiciones, como en este caso que trata de una alianza estratégica complementaria.

6.5 Modelo de negocio de la alianza

El modelo de negocio Canvas describe los 9 elementos o bloques sobre el que la alianza estratégica CVS-Pillsens desarrolla un modelo de valor para sus clientes (Osterwalder y Pigneur, 2011). El ámbito de la alianza se suscribe al abastecimiento, distribución y comercialización para el mercado estadounidense.

Tabla 23

Modelo Canvas de la alianza

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de camu camu atomizado. • Operadores logísticos. • ADUANAS Perú. • Ministerio de la Producción del Perú. • Dirección General de Salud del Perú. • Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. • Gobierno Central del Perú. • Gobiernos Regionales. • Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de suplementos dietéticos. • Distribución. • Capacitación tecnológica. • Selección de personal. • I+D de nuevos productos. • Marketing y publicidad. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad y calidad de productos orgánicos de origen en la Amazonía (Perú). • Servicio al cliente diferenciado. • Valor apreciable de productos y servicios. • Innovación de productos y sostenibilidad. • Posicionamiento y reconocimiento de marca. 	<p>Relación cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de <i>stakeholders</i>. • Fidelización de clientes. • Servicio de calidad postventa. • Plataformas diversificadas de atención al cliente (digitales y físicos). 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Público en general.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios. • Costos de producción. • Gastos de entrenamiento y capacitación. • Publicidad y marketing. • Gastos logísticos. • Gastos de mantenimiento. • Gastos en calidad. • Gastos de I+D. 	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de operación para producción. • Cultura y desarrollo organizacional. • Equipo de I+D. • Laboratorio ubicado en Estados Unidos. • Canales de comercialización para mercado de Estados Unidos. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing comercial del producto (radio, televisión, diarios, redes sociales). • Comercial de distribución de productos. • Canales digitales orientados a clientes. • Promociones estacionales del producto. • Exposición del producto en ferias. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios. • Costos de producción. • Gastos de entrenamiento y capacitación. • Publicidad y marketing. • Gastos logísticos. • Gastos de mantenimiento. • Gastos en calidad. • Gastos de I+D. 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de suplementos dietéticos a clientes. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

6.6 Cadena de valor de la alianza

Se aplica la cadena de valor (Porter, 1985) y se desagregan las áreas funcionales de la alianza CVS-Pillsens para conocer las características de mayor relevancia, considerando sus indicadores y el soporte que provee a las estrategias de la organización. A continuación, se detallan las actividades primarias y las de apoyo que conforman la alianza estratégica:

- **Actividades primarias**
 - Fabricación / Operaciones. Fabricación en Estados Unidos, cumpliendo con altos

estándares de calidad y aseguramiento de calidad. Planta productiva con uso intensivo de tecnología, alto nivel de automatización.

- Servicio postventa. Asesoramiento técnico del fabricante para el área de abastecimiento de CVS.
- I+D. Alta capacidad para desarrollar productos innovadores de origen orgánico. Retroalimentación permanente con los procesos fabricación para asegurar la calidad de los productos y procesos.
- Control y calidad. Soporte al abastecimiento para asegurar la calidad de las materias primas, y a la fabricación para asegurar la calidad de los productos.
- Compras. Abastecimiento de camu camu atomizado para la planta de producción en Estados Unidos (Pillsens) desde Perú. Abastecimiento integrado de vitaminas de camu camu, desde proveedor estratégico. Control de niveles de inventario en puntos de venta y almacenes.
- Logística de entrada. Planificación de abastecimiento integrado con proveedores de materia prima (camu camu atomizado) para optimizar la capacidad del centro de producción y del centro de distribución. Gestión de logística inversa para atender reclamos y generar reposiciones de manera proactiva.
- Logística de salida. Incluye una planificación integrada entre los centros de fabricación de Pillsens y el abastecimiento de CVS para optimizar las operaciones y mantener los niveles de inventario en los puntos de venta.
- Marketing. Gestión de marketing integrado basado en datos (centro de medios CVS), esfuerzo para posicionar los productos vitamínicos orgánicos con responsabilidad social. Posicionamiento del producto mediante redes sociales.
- **Actividades secundarias**
 - Finanzas. Control de indicadores financieros relacionados a los negocios de vitamínicos orgánicos y suplementos dietéticos.
 - Tecnologías de la información. Integración con centro de medios (CVS) para monitorear los esfuerzos de mercadeo. Integración EDI en los procesos de abastecimiento para facilitar el intercambio de información para optimizar el uso de recursos de las operaciones vinculadas de ambas organizaciones.
 - Recursos humanos. Gestión humana de personal en farmacias para brindar asesoría a los clientes sobre vitaminas orgánicas (camu camu), suplementos dietéticos y brindar un servicio diferenciados para impulsar la repetición de compra.

6.7 Estrategia y ventaja competitiva

6.7.1 Estrategia competitiva

En el caso de la alianza Pillsens-CVS la estrategia competitiva se enfoca en la comercialización de un suplemento dietético a base de camu camu que proviene de la Amazonia de Perú, de origen orgánico y que es una fuente importante de vitamina C y otros minerales que ayudan a fortalecer el sistema inmunitario y prevenir algunas enfermedades. Para Pillsens representa desarrollar un nuevo producto y distribuirlo mediante los canales físicos (tiendas) y *on line* de CVS en Estados Unidos. La estrategia competitiva seleccionada para la alianza será de diferenciación del producto, sumado a un servicio de abastecimiento y distribución. Por lo tanto, la estrategia de crecimiento se enfocará en el desarrollo de un nuevo producto por parte de Pillsens, estrategia que tomará en cuenta las características del producto, conocimiento del mercado y sus necesidades, la empresa y la relación con sus *stakeholders*.

6.7.2 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas que generará la alianza estratégica comercial son:

- **Ventaja diferencial.** Ofertar dentro del catálogo de distribución y venta de CVS un producto único de excelente calidad, orgánico, procedente de la Amazonía peruana y producido por Pillsens. La venta de este producto significará la diversificación de CVS y el aprovechamiento de la tendencia y nuevos hábitos de los consumidores en Estados Unidos. Este producto orgánico contará con las siguientes certificaciones:
 - Certificación orgánica. Que establece que el proceso y métodos de producción del alimento se realiza utilizando y cuidando los recursos naturales, y evitando el uso de agentes químicos o sintéticos que puedan perjudicar a los consumidores y el medioambiente, promoviendo el equilibrio sostenible, sustentable y social. Para comercializar en Estados Unidos se contará con la certificación USDA Organic.
 - Certificaciones adicionales. El producto contará con la certificación Kosher, Vegano y NON GMO Project (Sin Organismos Genéticamente Modificados) que son las que mayor valor agregan para la comercialización del producto.
- **Ventaja competitiva sostenible de la alianza.** Corresponde a la cadena integrada de suministros de ambas organizaciones, que permitirá la distribución eficiente a los diferentes puntos de venta (farmacias) y centros logísticos, manteniendo los niveles adecuados de inventarios mediante el uso de plataformas tecnológicas integradas y con monitoreo e inteligencia de datos en tiempo real. Además, la amplia red de farmacias (segunda en Estados Unidos) permitirá una agresiva penetración del producto de la

alianza para lograr un crecimiento inorgánico del negocio de suplementos dietéticos.

6.8 Sinergias que generan la alianza

Al evaluar la alianza estratégica se identificaron las sinergias de ingresos para ampliar el mercado; sinergias de costos para reducir los costos de distribución del producto mediante la simplificación de procesos, canales de distribución, y compartir recursos e información. Estas sinergias propician la relación comercial y un mejor posicionamiento en el mercado.

6.9 Ejes directrices de la alianza

Los ejes directrices de la alianza entre Pillsens y CVS se basan en definir lo siguiente:

- **Responsabilidades del ciclo de negocios.** Investigación, mercadeo, actividades de preventa, etcétera.
- **Responsabilidades de servicios.** Soporte postventa, mantenimiento, capacitación.
- **Elementos comercializables.** El producto y el servicio brindado.
- **Operación.** Quien facturará al cliente.
- **Exclusividades.**

Se busca administrar de manera adecuada la alianza estratégica para asegurar su continuidad e incorporar el nuevo proceso a la organización, siendo la capacitación una herramienta clave para consolidar la relación, planteando las siguientes métricas:

- Incrementar las ventas anuales en un 67% alcanzado US\$ 197 millones al quinto año de la alianza (2027).
- Incrementar el ROE a 11.9% y ROCE 14.3% al 2027.
- Incrementar el margen EBITDA a 35.3% al 2027.

6.10 Balance Scorecard (BSC) de la alianza

En el anexo 23 se presenta el BSC (Kaplan y Norton, 1996) de la alianza.

6.11 Mapa estratégico de la alianza

Para la alianza Pillsens-CVS se propone el mapa estratégico (ver anexo 24).

6.12 Iniciativas estratégicas

Se definen las iniciativas adecuadas para el logro del objetivo de la alianza entre Pillsens-CVS, las cuales están descritas en cada uno de los planes por área.

6.13 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión están definidos en los planes estratégicos de Marketing (capítulo VII), Operaciones (capítulo VIII), Responsabilidad Social Empresarial (capítulo IX), Recursos Humanos (capítulo X) y Finanzas (capítulo XI).

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

7.1 Objetivo del plan de Marketing

Pillsens ha generado una alianza estratégica comercial con CVS durante el periodo 2023-2027 para distribuir su nuevo producto que es un suplemento dietético elaborado con camu camu atomizado en una presentación de frasco que contiene 100 cápsulas, cuyo nombre es Camu Vit C. CVS distribuirá el producto mediante sus canales a los clientes finales.

El objetivo del plan de Marketing es desarrollar las estrategias para atender la demanda estimada y generar el posicionamiento del producto en el segmento de vitaminas del mercado de suplementos dietéticos a 0.14% al final del periodo 2023-2027, estimándose que el segmento de vitaminas generará ingresos por US\$ 21.5 billones en el 2023 y de US\$ 28.3 billones en el 2027. Este mercado se encuentra segmentado y está conformado por grandes laboratorios farmacéuticos, empresas de alimentos y laboratorios establecidos (ver acápite 5.4), por lo que se iniciará con una participación en el segmento de vitaminas de 0.04% para el 2023 y de 0.14% al final del 2027. De acuerdo con la encuesta sobre el estilo de vida de los consumidores realizada por Euromonitor Internacional (2022), se estima que la población objetivo está conformada el tipo de consumidor activista empoderado (ver acápite 5.3), que representa al 14% de la población de Estados Unidos. En la tabla 24 se presenta la proyección de las ventas para el periodo 2023-2027. Los objetivos del plan de Marketing para conseguir las proyecciones de ventas en el periodo 2023-2027 se presentan en el anexo 25.

Tabla 24

Proyección de las ventas en el periodo 2023-2027

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
% participación en el mercado	0.04%	0.07%	0.10%	0.13%	0.14%
Población objetivo (%)	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
Ventas estimadas (US\$)	8,515,000	17,030,000	25,545,000	33,208,500	39,850,200
Frascos de 100 cápsulas (unidades)	450,529	901,058	1,351,587	1,757,063	2,108,476

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.2 Estrategia del marketing mix

El marketing mix son las tácticas (o actividades de marketing) que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente y posicionar la oferta de manera clara en la mente del consumidor final. Involucra a las 7P: Producto, Precio, Promoción y Plaza (McCarthy, 1960) y 3 elementos adicionales que ayudarán a enfrentar los desafíos de los servicios de marketing, como son Personas, Procesos y Pruebas (Booms y Bitner, 1982).

7.2.1 Producto

Pillsens comercializará su nuevo producto Camu Vit C, suplemento dietético, mediante

los canales de venta de CVS. Se elaborará con camu camu atomizado en polvo que provendrá del Perú, el cual contará con certificaciones USDA Organic, Kosher, Vegano y NON GMO Project, que son las que mayor valor agregan para la comercialización del producto.

7.2.2 Precio

Se definirá un precio que refleje la alta calidad de la materia prima del producto, de manera similar a los analgésicos y antioxidantes que CVS ha comercializado desde 1865. El precio de venta final público (PVP) por frasco de 100 cápsulas será de US\$ 27 y el precio de venta a CVS será de US\$ 18.9, lo que representa un 30% de margen para este.

7.2.3 Promoción

La alianza con CVS permitirá a Pillsens acceder a sus canales para ofertar un producto de alta calidad. El crecimiento de la participación en el mercado será uno de los principales indicadores del desempeño del producto Camu Vit C, que será distribuido por CVS y promocionado por Pillsens. CVS ha sido un socio estratégico en las diferentes publicaciones de redes sociales, *web*, medios escritos, foros, canales de radio y televisión. Las comunicaciones sobre el producto estarán alineadas con la misión y valores de ambas empresas.

7.2.4 Plaza

La distribución del nuevo producto la realizará CVS, mediante sus canales físicos y por Internet. La alianza permitirá que se asigne a un responsable (Key Account Manager, KAM) dentro de Pillsens para que se encargue de atender sus pedidos de manera proactiva con el objetivo de que CVS cuente con el inventario suficiente del nuevo producto.

7.2.5 Pruebas

El envase del producto será de plástico reciclado, alineado con el compromiso de Pillsens con el cuidado del ambiente. El rotulado del frasco contendrá la información de valor nutricional, una reseña del origen del fruto del camu camu en el Perú y las certificaciones que tiene (ver acápite 7.2.1); así como un código QR (Quick Response code) para que se pueda acceder a la página *web* de Pillsens donde se encontrará la información del producto (origen y potenciales beneficios), testimonios y comentarios de los consumidores, y donde se puedan enviar sugerencias de mejoras para este. En los establecimientos físicos de CVS, los productos se situarán en la zona de suplementos dietéticos y cerca de las cajas de pago. En la página *web* de venta minorista de CVS (www.cvs.com) se contará con un enlace hacia la página de Pillsens, descrita en el párrafo anterior. Durante los primeros tres meses de lanzamiento del producto se contará con personal de Pillsens en los establecimientos físicos de CVS, en locales ubicados en zonas de mayor densidad poblacional, para difundir información sobre este.

7.2.6 Personas

El personal a cargo de interactuar con los consumidores mediante el chat en línea, redes sociales y centro de llamadas, deberán cumplir con requisitos específicos para el puesto y será seleccionado por el área de Gestión Humana. Estos serán capacitados de manera periódica, cuando son contratados (inducción) y cada seis meses, con el objetivo de que estén a la vanguardia, interactúan con los consumidores, toman y procesan sus consultas, pedidos y quejas en persona. Es importante que tengan el conocimiento del producto y puedan gestionar a los consumidores, y obtener información de las oportunidades de mejora del servicio y del producto, así como capturar las preferencias de nuestros consumidores. El personal de Pillsens a cargo de gestionar la cuenta (KAM) con CVS emitirá reportes semanales a las gerencias de Marketing y Ventas para evaluar la calidad de la relación con CVS, contar con la cantidad óptima de clientes en cada canal de distribución y mantener una excelente relación con estos.

7.2.7 Procesos

Pillsens cuenta con un CRM B2B (Business to Business Customer Relationship Management) que ha desarrollado durante los últimos 20 años, el cual tiene procesos definidos para conocer la forma en la que los clientes realizan pedidos para generar una experiencia eficiente y amigable.

7.3 Actividades del plan de Marketing

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de marketing es imprescindible ejecutar diferentes acciones estratégicas durante el periodo 2023-2027. El listado de las acciones estratégicas planificadas se presenta en el anexo 26.

7.4 Presupuesto del plan de Marketing

El plan de Marketing debe contar con un presupuesto suficiente para alcanzar sus objetivos. El detalle del presupuesto se presenta en el anexo 27.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1 Objetivos de la estrategia

El plan estratégico de la alianza CVS-Pillsens estará alineado a la estrategia genérica de Porter, buscando la excelencia en la diferenciación del producto de alta calidad, utilizando tecnología para mayor eficiencia, basado en la I+D para la innovación de nuevos productos, y para la optimización de costos del producto. Para ello es necesario considerar a los proveedores de materiales calificados; gestión de producción; personal capacitado, y canal de distribución de productos.

8.2 Plan de actividades de Operaciones

El área de Operaciones gestiona los cambios necesarios para alcanzar el planeamiento estratégico de la organización. Debido a que se realizarán operaciones de comercio internacionales con los proveedores de camu camu atomizado, estos deben estar certificados y validados por una entidad certificadora acreditada ante United States Department of Agriculture (USDA), para luego ser enviados y entregados en condiciones FOB (Puerto Callao-Perú) y ser transportado hacia Estados Unidos, específicamente al laboratorio de Pillsens en el estado de La Florida, Estados Unidos.

El proceso para la logística de importación del camu camu atomizado es el siguiente:

- El proveedor será puesto en condición FOB en el Puerto del Callao (Perú).
- Contrato de agente de aduanas que contribuirá con procedimientos y trámites de exportación para el transporte marítimo hacia el estado de la Florida (Estados Unidos), donde se encuentra el laboratorio de Pillsens.
- Contratación con un agente de carga quien recibirá la carga y consolidará en contenedores que cumplan con los requerimientos, acordes a la exportación de productos perecibles.
- La carga de suministro llega a puerto la Florida (Estados Unidos), y luego se traslada por medio de transporte terrestre hacia el laboratorio de Pillsens.

En los meses anteriores al inicio de la producción se han realizado todas las gestiones, permisos y registros para la producción del nuevo producto. La FDA es la entidad que valida el registro del nuevo producto para comercializarlo en Estados Unidos. Cabe mencionar que cuando se refiere a elaborar nuevos productos de suplementos vitamínicos, la FDA no certifica estos productos, solo es necesario registrarse en la entidad.

8.2.1 Gestión de proveedores de suministro y materiales

Pillsens está alineado con su planeamiento estratégico, instalando una nueva línea de producto a base de camu camu atomizado debido a que, en los últimos años, los productos naturales están generando mayor demanda de consumo en el mercado mundial, y para la organización es necesario garantizar un plan de abastecimiento en línea con el plan estratégico, el mercado (clientes), el producto (producción), y el suministro de materiales (proveedores).

En este sentido Pillsens realizará alianzas estratégicas o convenios con los proveedores de la materia prima (camu camu atomizado) de alta calidad, a precios de mercado (mantener el precio en condiciones *win to win*), y garantizando la compra de productos de calidad durante un período de 5 años con entregas parciales flexibles, dependiendo de la tendencia de crecimiento y requerimiento del mercado (ver anexo 30).

8.2.2 Gestión de la producción

Desde hace 12 años Pillsens tiene instalado un laboratorio en Estados Unidos, y desde aquí elabora líneas de productos naturales tales como Rubanna (analgésico) y AndyOx (antioxidante), que son distribuidos en el mercado internacional de acuerdo con la demanda del mercado. La empresa se ha caracterizado por mantener un liderazgo en I+D, diferenciándose por la calidad del producto; así, han planificado desarrollar un nuevo producto exclusivo, un suplemento dietético de camu camu (orgánico), encapsulado y envasado. La línea de producción estará conformada con equipos alta tecnología y automatización para atender la demanda estimada, y lograr sostenibilidad hacia el futuro.

Tabla 25

Capacidad de producción de planta

Capacidad de producción de la planta				
2023	2024	2025	2026	2027
50%	65%	75%	85%	90%

Nota: Elaboración propia, 2023.

La línea de producción tendrá una planificación y un control operativo en función de la demanda proyectada del mercado y de los niveles de inventarios disponibles en bodegas propias y de CVS. La producción inicial será del 50% para abastecer al cliente en caso aumente la demanda inesperadamente, para así asegurar la constante reposición de productos, terminando al 2027 con una capacidad de producción del 90% (ver tabla 25). El horario de trabajo del personal de la nueva línea de producción será de 5 días por semana con un período de 8 horas por día (22 días al mes). Luego, dependiendo de las exigencias del mercado se realizarán los ajustes de sobre tiempos o mayor cantidad de horas o el uso de mayores recursos (doble turno) de acuerdo con la proyección planificada y la demanda del mercado.

La producción del primer año (2023) tendrá un consumo de camu camu atomizado de 22.52 toneladas, que procesará 45,052 millones de cápsulas y se dispensarán en frascos de 100 cápsulas cada uno, consiguiendo 450,529 frascos para el 2023. En el 2027 se consumirán 105.42 toneladas de camu camu atomizado y se producirán 210.847 millones de cápsulas, consiguiendo 2,108 millones de frascos (ver tabla 26).

Tabla 26

Proyección de producción

Descripción	Proyección de producción				
	2023	2024	2025	2026	2027
Camu camu atomizado (kg)	22,526	45,053	67,579	87,853	105,424
Número de cápsulas (und.)	45,052,920	90,105,840	135,158,760	175,706,388	210,847,666
Fracos x 100 und.	450,529	901,058	1,351,588	1,757,064	2,108,477

Nota: Elaboración propia, 2023.

El análisis del precio unitario está relacionado con los materiales directos, los equipos referidos a la elaboración del encapsulado, y los gastos directos e indirectos para la elaboración del producto final (ver anexo 29).

Tabla 27

Estimación de precio unitario

# Cápsulas 500mg	Fracos x día (und)	Costo x frasco (US\$)
100	1,707	5.81

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para establecer los precios unitarios para los próximos 4 años se tomará en consideración el criterio que, a mayor cantidad de producción, disminuyen los costos unitarios del producto, pero debido a la inflación aumentan los costos de mano de obra y materiales, por lo tanto, se genera un incremento del índice de costos que se considerarán en los ajustes.

8.2.3 Capacitación de personal

Este programa es importante debido a que está identificado en el proyecto y está alineado al uso de tecnología conformada por maquinaria y equipos de producción, el personal debe estar altamente calificado para el desarrollo de los procesos que acompañan al sistema de automatización en el proceso de producción. Se han considerado los siguientes factores:

- **Tecnológico.** Es fundamental debido a su gran importancia en el proceso de alta calidad del producto para adaptarse a la flexibilidad de las necesidades de producción y la demanda del mercado.
- **Procesos estandarizados.** Son claves para obtener un producto final de calidad y que se cumplan los procesos bajo procedimientos y protocolos para optimizar tiempos y mitigar el porcentaje de productos defectuosos.

Cabe mencionar que el éxito de la productividad eficiente y la calidad del producto se

debe al rol que desempeña el personal capacitado, quienes están motivados para adaptarse con flexibilidad a los cambios en la producción para atender la demanda del mercado, así como desarrollar nuevos productos con I+D. El objetivo de la operación y el presupuesto se muestran en los anexos 28 y 30.

En referencia al tema de la responsabilidad social de Pillsens, se puede mencionar que se adoptarán las políticas y programas que CVS tiene comprometidos con la sociedad y el planeta. El enfoque saludable hacia el largo plazo es cómo se dará forma a un futuro más equitativo y sostenible para todos a través de imperativos económicos, salud para las personas, y factores ambientales y sociales (ver anexo 30). Las prácticas desarrolladas en las actividades cotidianas de Pillsens son similares con los compromisos realizados por CVS, de manera que se actualizarán las acciones mínimas requeridas para su adecuación (ver capítulo IX).

8.2.4 Canales de distribución de los productos

Se considera que la alianza con CVS será muy beneficiosa, ya que esta última empresa tiene gran experiencia en su plataforma de gestión en los diversos canales de distribución y comercialización de productos a nivel de Estados Unidos. Por lo tanto, es conveniente mantener la línea de transportes de CVS (propias y subcontratadas), para alinear y garantizar las entregas de acuerdo con los planes programados y según la demanda (ver anexo 31).

8.3 Ubicación geográfica del laboratorio

Pillsens tiene su propio laboratorio en el estado de Florida y viene operando desde hace 12 años en el mercado estadounidense, debido a que dicho país brinda un entorno favorable para el desarrollo y la comercialización de productos biotecnológicos y farmacéuticos. Otros factores importantes para que las empresas puedan establecerse en un estado son: Facilidades de capital de riesgo y emprendimiento local; facilidades para los fondos del gobierno federal; facilidades para la investigación con universidades e instituciones del gobierno; concentración de mayor número de profesionales altamente calificados; concentración de grandes empresas privadas de sectores involucrados, y concentración de grandes investigaciones desarrolladas como soluciones integrales. Los estados con mayor presencia de empresas que desarrollan I+D en biotecnología y farmacia son: California (de 10 a 20%), Texas, Missouri, Illinois, Michigan, Ohio, Nueva York, Pennsylvania y Florida (de 3 a 10%) (ver anexo 32).

En la actualidad CVS tiene 9,691 puntos de ventas de farmacias en 54 estados y 3,303 ciudades (a setiembre del 2022) (ver tabla 28 y anexo 33), siendo los más representativos: California, con 1,154 locaciones (12%); Florida, con 852 locaciones (9%); Texas, con 826 locaciones (9%), y New York, con 559 locaciones (6%).

Tabla 28*Distribución geográfica de locaciones de farmacias de CVS*

Estado / Territorio	Número de locación	Población	Población por locación
California	1,152 (12%)	39.51M	34.24K
Florida	852 (9%)	21.48M	25.21K
Texas	830 (9%)	29.00M	35.10K
New York	561 (6%)	19.45M	34.80K
Pennsylvania	473 (5%)	12.80M	27.18K
Massachusetts	407 (4%)	6.89M	16.94K
Ohio	376 (4%)	11.69M	31.51K
Illinois	371 (4%)	12.67M	34.44K
North Carolina	364 (4%)	10.49M	28.97K
Virginia	353 (4%)	8.54M	24.32K

Nota: Tomado de ScrapHero, 2022.

8.4 Presupuesto del plan de Operaciones

Un aspecto relevante de la elaboración del presupuesto de Operaciones es mantener la suficiente capacidad financiera de acuerdo con la planificación de la operación y con las inversiones que se deben realizar para la nueva línea de producción de camu camu atomizado y de otros factores para el buen desarrollo de una productividad eficiente y de calidad. Las inversiones del plan de Operaciones se presentan en el anexo 34.

- Programa de inversión en nueva línea de producción de suplementos dietéticos.
- Programa de inversiones en capacitación al personal.
- Programa en I+D.
- Programa de mantenimiento.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

9.1 Objetivos

El plan de responsabilidad social empresarial de la alianza estratégica de Pillsens y CVS se alinearán con el plan de responsabilidad social de CVS, que busca operar de manera sostenible y ambientalmente responsable mientras ayuda a las personas en su camino hacia una mejor salud. El plan ayudará a gestionar de manera responsable el trabajo con los proveedores para tener un impacto positivo en las comunidades y los ecosistemas de su cadena de suministro. Al hacerlo de esta manera, podrá elaborar productos seguros y de calidad que contribuyan a la salud y el bienestar de las personas. La visión de la alianza se encuentra en concordancia con el pensamiento de CVS de mejorar la salud de sus pacientes, y de diversificar su oferta, incluyendo productos y suplementos dietéticos para consumidores cada vez más exigentes en cuanto a calidad y con tendencia de responsabilidad social. Pillsens y CVS consideran que es importante lograr el abastecimiento responsable al incorporar el cambio climático, los derechos humanos y la diversidad e inclusión para satisfacer las expectativas de los grupos de interés como son los clientes, las organizaciones de la sociedad civil y los reguladores, entre otros.

9.2 Políticas y normas por implementar

Para esto se implementarán las siguientes políticas y normas:

- **Código de conducta.** Ayudará a resolver problemas de ética y cumplimiento al proporcionar la información, las herramientas y los recursos necesarios para tomar buenas decisiones.
- **Diversidad de proveedores.** La alianza con CVS genera empleos y aumenta las oportunidades económicas para las personas y las empresas locales en las comunidades donde sirve la empresa.
- **Política de Derechos Humanos.** Establece el compromiso de respetar los derechos humanos de sus trabajadores.
- **Política de cambio climático y cumplimiento ambiental.** La empresa fomenta una cultura de responsabilidad ambiental orientada a reducir el impacto en el medio ambiente mediante las siguientes acciones:
 - Buscar formas de reducir los impactos ambientales de sus operaciones, incluidos los desechos, el agua, las emisiones de gases de efecto invernadero y el abastecimiento de materias primas y productos.
 - Utilizar sistemas logísticos eficientes para minimizar los impactos asociados con el envío y transporte de bienes.

- La política de seguridad y salud ocupacional busca garantizar la seguridad y salud general de sus empleados.

La alianza de Pillsens y CVS estará acreditada por la UNE-ISO 26000:2012, que es un conjunto de guías establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en materia de Responsabilidad Social.

9.3 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas de la alianza serían las siguientes:

- Reducir la emisión de gases de invernadero, con el esfuerzo individual y colectivo requerido, por lo que debe controlar sus propias emisiones directas, la energía que se consume y los ciclos de vida de los bienes y servicios que Pillsens compra y vende en toda nuestra cadena de suministro.
- Reducir el uso de materiales plásticos y garantizar la reciclabilidad de todos los envases de productos utilizados por las marcas minoristas exclusivas. Se puede involucrar al Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF); implementar el uso de bolsas de plástico de un solo uso, e implementar canales de ventas digitales.
- Minimizar el uso y desperdicio de agua, debe estar alineada con las políticas y programas para gobernar el uso del agua y gestionar los riesgos relacionados.
- Minimizar el desperdicio en toda la cadena de suministro, por lo que se busca reducir los materiales de embalaje utilizados en los centros de distribución.

La responsabilidad social empresarial de la alianza Pillsens y CVS está alineada con el modelo descrito por Ogliastri en “El Octágono”, un modelo para alinear la Responsabilidad Social con la estrategia, el cual se describe en el anexo 35.

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La finalidad del plan de Recursos Humanos es fortalecer la gestión de la cultura y desarrollo organizacional, promover la mejor adaptación entre el personal y la empresa, mantener un flujo constante de trabajadores para la atracción de nuevos talentos y la retención de estos. Asimismo, integra el desarrollo de talento, la evaluación de capacidad del personal y la administración de la demanda y oferta del personal.

10.1 Objetivo de la estrategia

El plan de recursos humanos se enfocará en sustentar el logro del objetivo estratégico de incrementar el margen EBITDA a 35.3 % al 2027%, lo cual se traduce en que el talento humano forme parte del incremento de la rentabilidad del negocio, y de contar con personal comprometido con los objetivos organizacionales de la empresa, contemplando la diversidad cultural y étnica que apoye la inclusión social. La empresa Pillsens, para consolidar la alianza con CVS en el período 2023-2027 alineará su plan de recursos humanos en los aspectos de mayor relevancia, con el de CVS. Los objetivos del plan de recursos humanos se presentan en el anexo 36.

10.2 Actividades del plan de Recursos Humanos

Para estar alineados con el Plan de Recursos Humanos de CVS, se realizarán actividades consideradas en el período 2023-2027 (ver anexo 37).

10.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos debe de contar con el financiamiento correspondiente para lograr sus objetivos (ver anexo 38).

CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS

11.1 Objetivo del plan de Finanzas

La alianza comercial Pillsens-CVS se desarrolla con el objetivo principal de crecer aprovechando los recursos y capacidades existentes de las ventas (inorgánico) e incremento en la penetración de los productos suplementos dietéticos de Pillsens, en un sector con crecimiento sostenido en el mercado estadounidense y una proyección importante de crecimiento para el periodo 2023-2027, donde no existen grandes competidores que concentren gran participación. Para Pillsens, la introducción de una línea de productos suplementos dietéticos le permitirá desarrollar un negocio con mayores beneficios a comparación de las líneas de productos actuales (analgésicos y antioxidantes), dando una transición gradual hacia negocios de mayor rentabilidad y crecimiento. El objetivo del plan de Finanzas será describir las proyecciones financieras de Pillsens incluyendo la línea de productos vitamínicos, foco principal de la alianza comercial para analizar la viabilidad económica y financiera del negocio.

11.2 Objetivos financieros

Los objetivos estratégicos estarán sustentados en los siguientes objetivos financieros:

- Incrementar las ventas anuales en un 67%, alcanzando US\$ 197 millones al quinto año de la alianza (2027).
- Incrementar el ROE a 11.9% y el ROCE a 14.3% al 2027
- Incrementar el margen EBITDA a 35.3% al 2027.

11.3 Supuestos de las proyecciones financieras

Se establece que las proyecciones financieras serán elaboradas incluyendo los negocios en Estados Unidos de Pillsens y serán expresadas en dólares americanos (US\$).

Los principales supuestos son los siguientes

- Se considera una tasa de deuda de 6.34% un plazo de deuda a 5 años.
- Se considera una inflación del 2% interanual.
- Se considera un WAAC de 12.85%.
- Los periodos promedio de cobro, periodo promedio de pago y días de inventarios promedio se proyectarán en base a los históricos.
- La moneda funcional corresponde al dólar americano (US\$), por lo que existe una protección natural frente a pérdidas cambiarias.
- Se considera un valor terminal a perpetuidad de 3%.
- La elaboración de las proyecciones de los negocios actuales (antioxidantes y

analgésicos) se realiza en base a históricos y supuestos de mejoras operativas definidas antes de la alianza estratégica con CVS.

- Las inversiones serán financiadas al 80% con préstamos bancarios.

11.4 Cálculo del costo promedio ponderado de capital

Se estima un costo promedio ponderado del capital (WACC) de 12.85% y fue calculado en base a los siguientes elementos

- Tasa libre de riesgo considerando los bonos a 5 años del gobierno de Estados Unidos (Bloomberg. Markets, s.f.).
- Prima de mercado, promedio de la prima del sector de los últimos 10 años sector farmacéuticos (Damodaran, 2022a).
- Beta, sector farmacéutico año 2022 (Damodaran, 2022b).
- Se considera la deuda promedio del sector farmacéutico en Estados Unidos, con una tasa de deuda de 6.34%, con un plazo de 5 años.
- Tasa impositiva, promedio del sector farmacéutico al 2022 (Damodaran, 2022c).

11.5 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras corresponden al horizonte de la alianza comercial con CVS (5 años) y son presentadas a través de los principales estados financieros: Situación financiera, estado de resultados y flujo de caja. Se incluyen las proyecciones del flujo de caja descontado y el cálculo del valor fundamental de la empresa (EV). Las proyecciones financieras serán elaboradas incluyendo los negocios de Pillsens en Estados Unidos y se expresarán en dólares americanos (US\$) (ver anexo 39). Los presupuestos de los planes operativos (ventas, operaciones, recursos humanos y medio ambiental) están incluido dentro de las proyecciones financieras, y también se consideran las inversiones (capex) para implementar la nueva línea de suplementos dietéticos y mantener la capacidad requerida para las líneas existentes (analgésicos y antioxidantes) en los periodos de proyección.

11.6 Análisis financiero

La alianza comercial se desarrollará en un entorno de industria que presenta crecimiento sostenido en los últimos años y con proyecciones de alto incremento de mercado, donde los competidores no concentran una gran participación, sumado a la recuperación post COVID-19 y luego de la inflación mundial ocasionada por los enfrentamientos bélicos. En este marco, la alianza comercial busca dinamizar y potenciar el incremento inorgánico de las ventas de suplementos dietéticos, utilizando los recursos y capacidades de ambas empresas. El resultado de las ventas en de suplementos dietéticos en Estados Unidos será un 67% para el 2027,

ascendiendo a US\$ 197 millones, de los cuales US\$ 39.85 millones provienen de las ventas vitaminas orgánicas, consolidándose en el 20.2% de los ingresos.

Los márgenes brutos ascenderán a 64.3% al 2027 (62.3% al 2022), producto de la inclusión de la línea de suplemento dietético con una marcada mejora de eficiencia operativa, optimización en costos de despacho y adecuada gestión de precios PVP. El EBITDA crecerá a 96% ascendiendo a US\$ 69.73 millones para al año 2027 con respecto a US\$ 35.59 millones del 2022. En el caso del EBIT, este crecerá en 115.7% correspondiente a US\$ 58.07 millones al 2027. Los márgenes con respecto a las ventas para el 2027 serán los siguientes: margen bruto 64.3% (2022, 62.3%); margen EBITDA, 35.5% (2022, 30.0%) y margen EBIT de 29.4% (2022, 22.7%). Se estima una utilidad neta al quinto año de US\$ 42.81 millones, y 29% de las ventas por US\$ 20.2 millones, a comparación del 22.7% del 2022. En cuanto al ROE, este ascendería a 11.9% al 2027 (7.8% al 2022), y el retorno con respecto al capital empleado (ROCE) ascenderá a 14.3% al 2027 (10.7% al 2022). Respecto al retorno sobre los activos (ROA) se estima que será un 10.4% al 2027 frente a un 7.9% del 2022.

Utilizando la valorización de los flujos de caja descontado (DFD) y considerando una tasa de crecimiento terminal del 3% a 5 años, se obtiene un valor de la empresa (EV) de US\$ 249.6 millones y el valor del patrimonio (EqV) es de US\$ 418.7 millones usando el método de crecimiento perpetuo; y un valor de la empresa (EV) de US\$ 294 millones y valor del patrimonio de (EqV) de US\$ 463.1 millones usando el método de salida múltiple. Finalmente, se incluye un cuadro comparativo entre los escenarios actual (2022), y proyecciones incluyendo la línea de suplemento dietéticos y sin considerar la línea de suplemento dietéticos.

Tabla 29

Comparativo proyecciones financieras

	Histórico	Proyección Año 5 - 2027	
	Actual - 2022	CON suplementos dietéticos	SIN suplementos dietéticos
Ventas - Miles US\$	118,486	197,694	157,843
Inc. ventas %		66.9%	33.2%
Margen bruto%	62.3%	64.3%	61.8%
EBITDA - Miles US\$	35,586	69,728	51,795
Margen EBITDA	30.0%	35.3%	32.8%
EBIT - Miles US\$	26,931	58,077	40,437
Margen EBIT	22.7%	29.4%	25.6%
Utilidad neta -Miles US\$	20,198	42,818	29,752
Utilidad neta %	22.7%	28.9%	25.1%
ROE	7.8%	11.9%	8.9%
ROCE	10.7%	14.3%	11.0%
ROA	7.9%	10.4%	8.0%

Nota: Elaboración propia, 2023.

CONCLUSIONES

- La alianza estratégica comercial entre ambas organizaciones descrita en el presente trabajo, evidencia beneficios sustanciales para Pillsens, principalmente por el impulso comercial que le proveerá CVS, como un socio comercial con liderazgo, experiencia, amplia capacidad de distribución y comercialización en canales *retail* y amplio posicionamiento en el territorio estadounidense. Por otro lado, CVS contará con un socio estratégico productor de calidad reconocida, que permitirá ampliar el portafolio de productos naturales de alta apreciación, poder tomar ventaja y participación en un mercado con mucha proyección como son los suplementos dietéticos, permitiendo incrementar sus márgenes operativos.
- El mercado de suplementos dietéticos al 2024 se estima que será de alrededor de US\$ 56 billones en Estados Unidos. Esto representa una oportunidad para Pillsens para producir un suplemento dietético de alta calidad, elaborado con camu camu orgánico procedente de Perú que cuenta con capacidad exportadora, y que permitirá atender las necesidades de los consumidores que valoran este tipo de productos, generándose importantes ingresos para ambas organizaciones.
- La estrategia de marketing será liderada por Pillsens para asociar la marca con un producto de origen orgánico y de alta calidad, que satisfaga los requerimientos de los consumidores que buscan este tipo de productos. Contar con un producto de alta calidad dentro de su catálogo y oportunidades adicionales de *cross selling* se reflejará en mayores ingresos en ventas para CVS.
- La alianza comercial Pillsens-CVS garantizará la rentabilidad esperada de los suplementos dietéticos, a través de la eficiencia operativa de la nueva planta en Estados Unidos y la articulación de los procesos de distribución y economías de escala que tiene CVS. Por el lado de CVS, los beneficios de los costos operativos se verán impactados positivamente al contar con un proveedor con flexibilidad de producción, permitiendo diluir los gastos fijos.
- La alianza comercial refuerza el valor de innovación de Pillsens, dado que se consigue mayor eficiencia en los gastos de I+D, reduciendo el periodo de retorno de las inversiones realizadas. Esto afianza que Pillsens continúe con la investigación de nuevos productos derivados del camu camu.

- Para garantizar el abastecimiento continuo y flexible de acuerdo con el plan de producción, Pillsens realizará alianzas estratégicas o convenios con proveedores de materia prima de alta calidad (camu camu atomizado), cadena de suministros que es considerada una ventaja competitiva sostenible.
- La alianza busca lograr el abastecimiento responsable y alinearse con las políticas de CVS en cuanto a revertir el cambio climático, preservar los derechos humanos y asegurar la contratación de personal considerando la diversidad e inclusión; integrando, a su vez, el desarrollo de talento, la evaluación de capacidad del personal y fortaleciendo la cultura organizacional.
- Se concluye que la alianza comercial con CVS permitirá alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico incrementando las ventas anuales en un 67% alcanzado US\$ 197 millones al quinto año de la alianza (2027), incrementando el ROE a 11.9%, el ROCE a 14.3%, alcanzando un margen EBITDA del 35.3%, y alcanzando una utilidad positiva desde el primer año de inversión. Los suplementos dietéticos darán dinamismo a un negocio en crecimiento, convirtiéndose al quinto año en el responsable del 20% de los ingresos en Estados Unidos, apuntando a convertirse en uno de los competidores principales en un sector tan fragmentado y sin barreras agresivas de acceso.

RECOMENDACIONES

- Dada la volatilidad de los escenarios políticos, económicos y ambientales de los recientes años, se recomienda incluir un plan de gestión de riesgos que permita administrar diligentemente las contingencias que ambas organizaciones pueden incurrir en el desarrollo de la alianza, complementando el presente trabajo.
- Pillsens debe evaluar nuevas oportunidades de comercialización de sus productos pertenecientes a su línea de suplemento dietético, en mercados en crecimiento como Europa y Asia.
- En caso de que la alianza comercial supere las expectativas comerciales, se recomienda analizar la viabilidad de implementar una planta propia para atomizar pulpa de camu camu en el país de origen.
- Pillsens debe continuar fortaleciendo la I+D que permita la creación de nuevos productos naturales orgánicos con gran valor nutritivo que continúen aportando al bienestar y la salud de los consumidores. Deberá evaluarse la ampliación del alcance de la alianza para incorporar estos productos en el convenio.
- Se recomienda que ambas partes participen en la elaboración del contrato de la alianza comercial que permita definir los roles y responsabilidades de Pillsens y CVS, para asegurar que se consigan los objetivos estratégicos y facilitar la evaluación del desempeño de la alianza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

BasqueTrade & Investment. (2020). El Mercado de la biosalud en Estados Unidos. [Documento reservado]..

Booms, B., y Bitner, M. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 23(1), pp, 35-40.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088048202300107>

Bloomberg. Markets. (s.f.). United States Rates & Bonus.
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Cesim Firm. (2022). Descripción del caso Pillsens. [Documento reservado].

Consumer Health. (s.f.). Euromonitor from trade sources/national statistics. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/index>

Consumer Healthcare Products Association (CHPA). (2019). OTC Sales Statistics.
<https://www.chpa.org/about-consumer-healthcare/research-data/otc-sales-statistics>

CVS Health. (2022). 2022 Annual report. Making healthier happen.
https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2022/ar/CVS-Health-2022-Annual-Report.pdf

CVS Health. (s.f.). Distribution Center & Warehouse Careers - CVS Health.
<https://jobs.cvshealth.com/job-search-results/?keyword=Distribution%20Center%20%26%20Warehouse%20Careers%20-%20CVS%20Health>

Damodaran, A. (2022a). Implied Equity Risk Premiums (by year). [Base de datos en Excel].
Fecha de consulta: 16/02/2022.
http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Damodaran, A. (2022b). Beta, Unlevered beta and other risk measures. [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 16/02/2022.
http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.htm

Damodaran, A. (2022c). Tax Rates (Effective). [Base de datos en excel]. Fecha de consulta: 16/02/2022. 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.
- Drug Channels. (2021, 09 de marzo). The Top 15 U.S. Pharmacies of 2020: Market Shares and Revenues at the Biggest Companies. <https://www.drugchannels.net/2021/03/the-top-15-us-pharmacies-of-2020-market.html>
- Euromonitor International. (2022). Understanding the Path to Purchase. 2022 Global Consumer Types. [Documento reservado].
- Fein, A. (2015). Informe económico 2014–2015 sobre farmacias minoristas, de correo y especializadas. Instituto Canales de Drogas. [Documento reservado].
- Fortune Business Insights. (2021). The global OTC Drugs market is projected to grow from \$157.0 billion in 2021 to \$233.6 billion in 2028 at a CAGR of 5.8% in forecast period, 2021-2028. <https://www.fortunebusinessinsights.com/over-the-counter-otc-drugs-market-105433>
- Haro, H.; Reynoso, S., y Alvarado, J. (2019). *Caso Tesla: Plan Estratégico 2019-2021*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2530?show=full>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R. D. Irwin.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de Santos.
- Newton, V. (2019, 29 de marzo). CVS Value Chain Analysis & VRIO/VRIN Analysis (Resource-Based View). <https://www.rancord.org/cvs-vrio-vrin-analysis-value-chain-analysis-rbv-competitive-advantages>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Cuarta edición. Deusto.

- Rancord.org. (s.f.). CVS Health's Value Chain. [Gráfico]. <https://www.rancord.org/wp-content/uploads/2019/03/CVS-Value-Chain-Analysis-VRIO-VRIN-Framework-RBV-Competitive-Advantages-Supply-Chain-Healthcare-768x746.png>
- ScrapHero. (2022). The Largest Pharmacies in the US - Location Analysis. <https://www.scrapehero.com/largest-pharmacies-in-the-us/>
- Statista. (2018, 18 de abril). Total U.S. dietary supplements market size from 2016 to 2024, by ingredient (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/828492/total-dietary-supplements-market-size-in-the-us-by-ingredient/>
- Statista. (2022a). Cities with the highest number of unicorns worldwide in 1st half 2022 [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1062457/cities-highest-number-of-unicorns/>
- Statista. (2022b). Daily average regular gas and diesel prices in the United States throughout the war in Ukraine (in U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1293019/us-daily-average-gas-prices/>
- Statista. (2022c). Vitamins & Minerals - United States. (n.d.). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/vitamins-minerals/united-states>
- Statista. (2022e, 31 de julio). Foreign direct investment (FDI) in the United States from 2000 to 2021 (in trillion U.S. dollars, on a historical-cost basis) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/188870/foreign-direct-investment-in-the-united-states-since-1990/>
- Statista. (2022f). Resident population of the United States by sex and age as of July 1, 2021 (in millions) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/241488/population-of-the-us-by-sex-and-age/>
- Statista. (2022g). R&D expenditure of the U.S. pharma industry (PhRMA members) from 1980 to 2021 (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/265055/us-pharmaceuticals-spending-on-research-and-development/>
- Statista. (2022g). R&D expenditure of the U.S. pharma industry (PhRMA members) from 1980 to 2021 (in billion U.S. dollars) [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/265055/us-pharmaceuticals-spending-on-research-and-development/>

com.up.idm.oclc.org/statistics/265055/us-pharmaceuticals-spending-on-research-and-development/

Statista. (2022i). Distribution of global pharmaceutical sales from 2014 to 2028, by technology [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/309450/pharma-revenues-worldwide-prescription-drug-and-otc-by-technology/>

Statista. (2023a, 26 de enero). Annual growth of the real Gross Domestic Product (GDP) of the United States from 1990 to 2022. [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/188165/annual-gdp-growth-of-the-united-states-since-1990/>

Statista. (2023b, 16 de marzo). Inflation rate and Federal Reserve interest rate monthly in the United States from January 2018 to February 2023 [Graph]. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1312060/us-inflation-rate-federal-reserve-interest-rate-monthly/>

Statista. (s.f.a). Health expenditure as a percentage of gross domestic product (GDP) in selected countries in 2021 [Graph]. In Statista. Retrieved May 16, 2023, from <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/268826/health-expenditure-as-gdp-percentage-in-oecd-countries/>

Statista. (s.f.b). OTC Pharmaceuticals - Worldwide. (n.d.). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/worldwide>

Statista. (s.f.c). OTC Pharmaceuticals - United States. (n.d.). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/hmo/otc-pharmaceuticals/united-states>

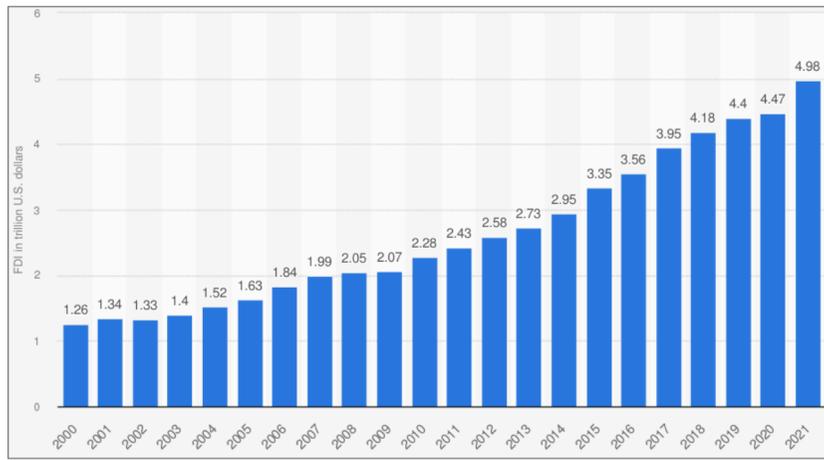
Statista. (s.f.d). OTC Pharmaceuticals - Worldwide. (n.d.). <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/worldwide>

The World Bank. (2020). *Doing Business*. World Bank Publications.

Transparency International. (2022). Corruption Perceptions Index.. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

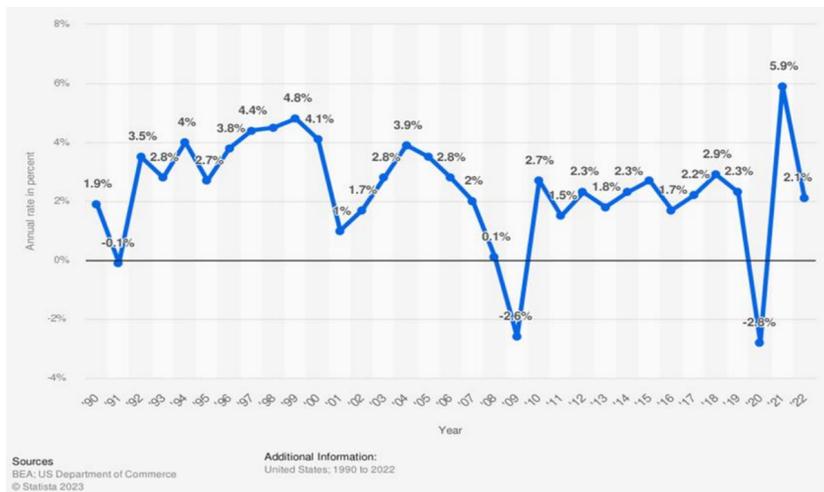
ANEXOS

Anexo 1. Inversión directa extranjera en Estados Unidos 2000-2021



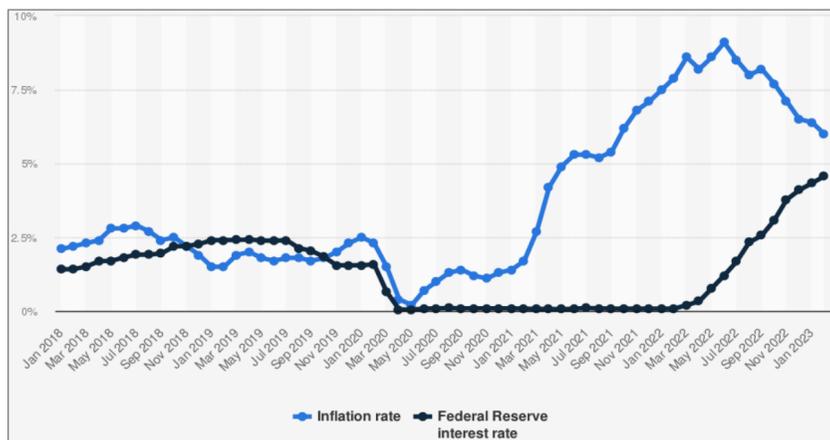
Nota: Tomado de Statista, 2022e.

Anexo 3. Annual growth of the real Gross Domestic Product (GDP) of the United States from 1990 to 2022



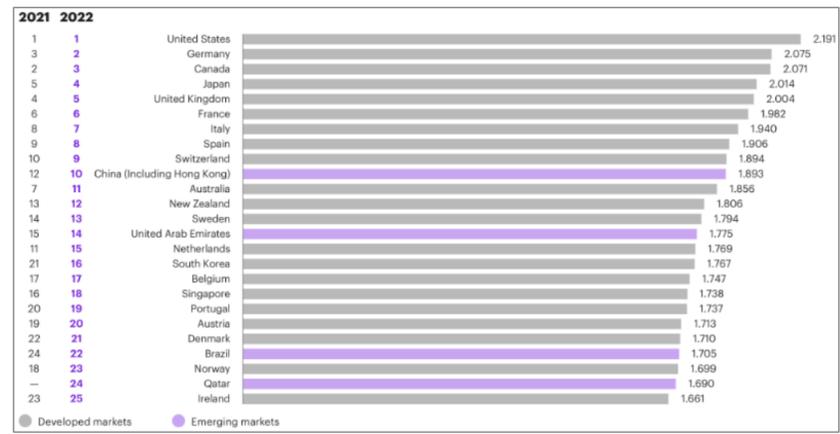
Nota: Tomado de Statista, 2023a.

Anexo 5. Tasa de inflación y tasa de interés de la Reserva Federal mensual (enero 2018-febrero 2023)



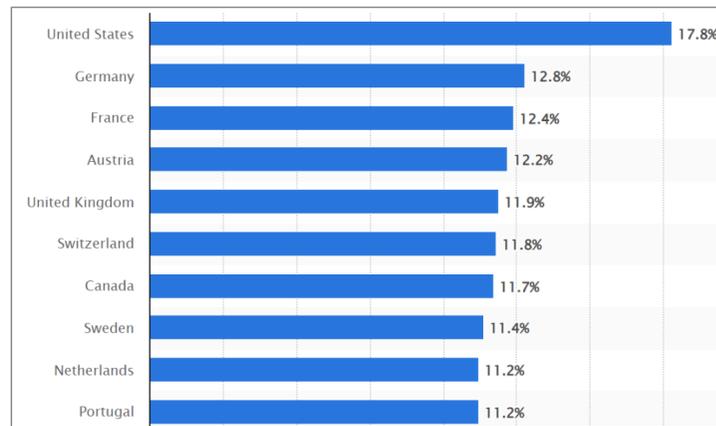
Nota: Tomado de Statista, 2023b.

Anexo 2. Ranking de mercados desarrollados preferido por inversionistas 2021-2022



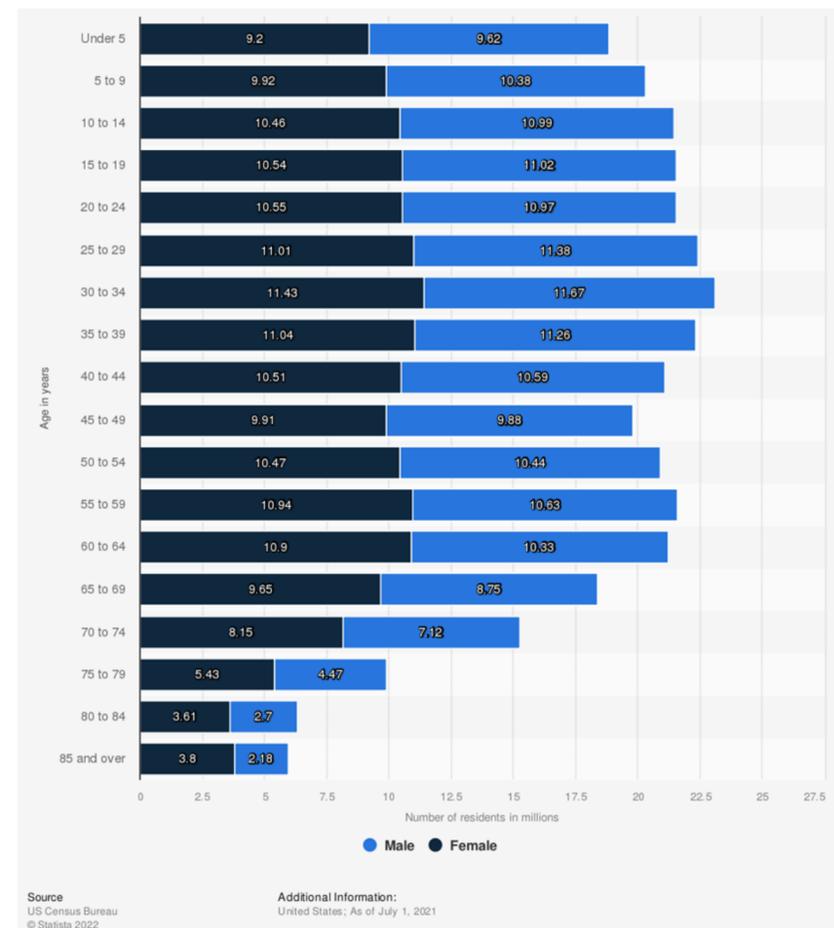
Nota: Tomado de Statista, 2022e.

Anexo 4. Gasto en salud como porcentaje del PIB en países de OECD (2021)



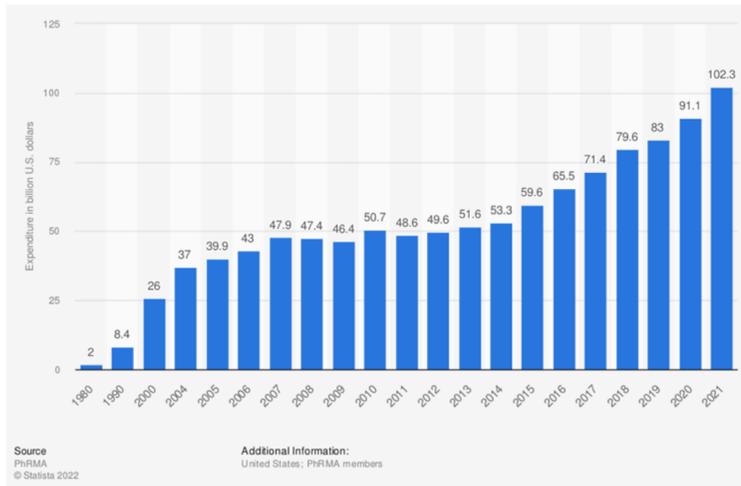
Nota: Tomado de Statista, s.f.a.

Anexo 6. Población residente de Estados Unidos por sexo y edad (en millones)



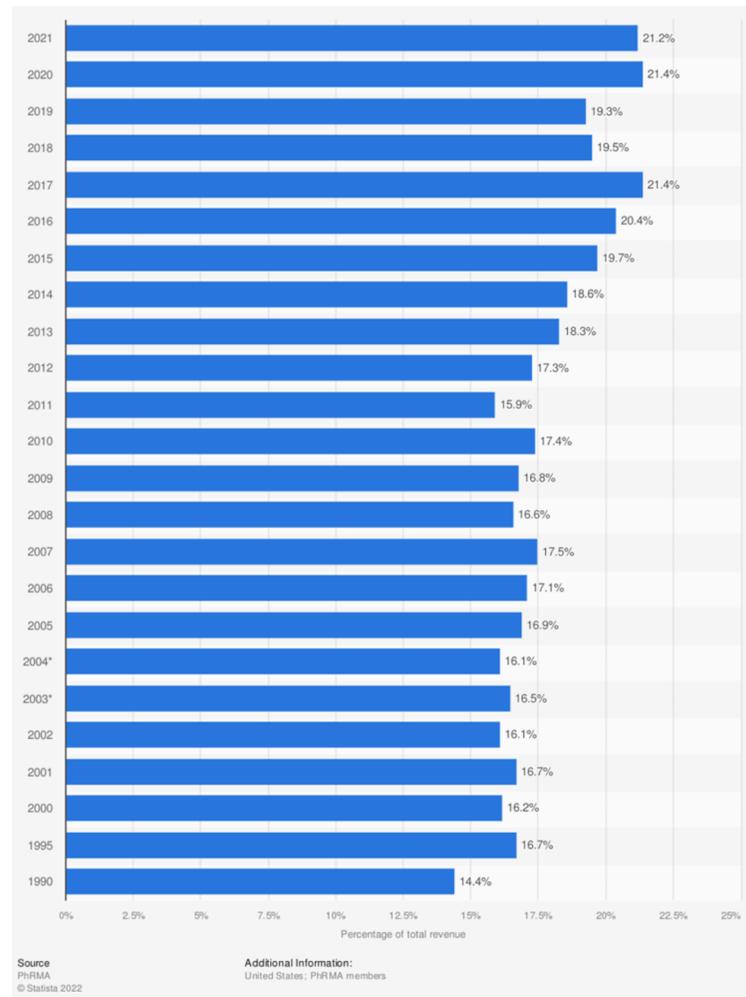
Nota: Tomado de Statista, 2022f.

Anexo 7. Gasto en I+D de la industria farmacéutica de Estados Unidos 1980-2020



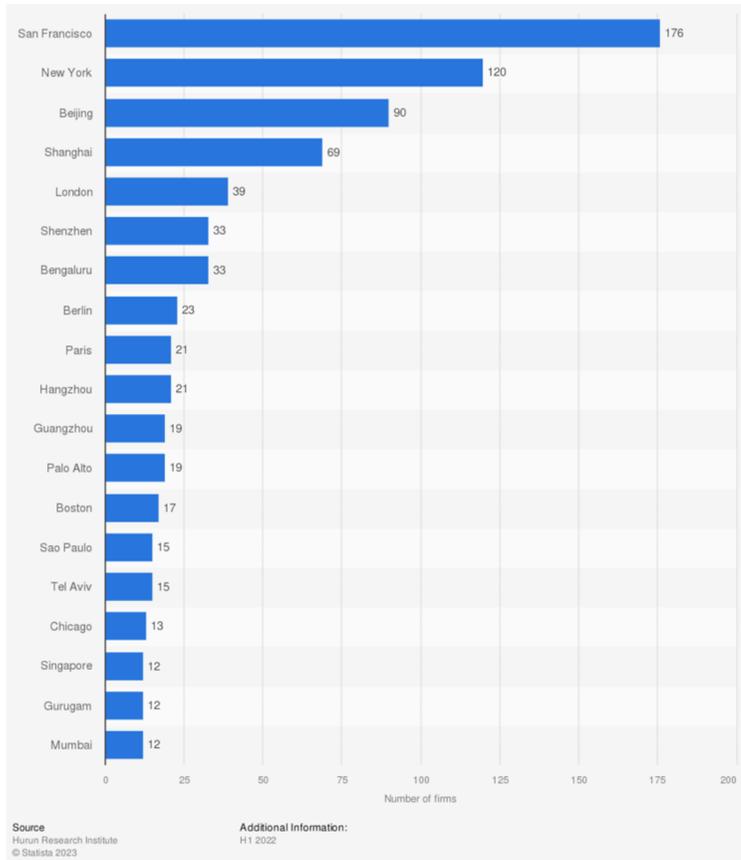
Nota: Tomado de Statista, 2022g.

Anexo 8. Porcentaje de las ventas destinado a I+D en la industria farmacéutica de Estados Unidos 1990-2020



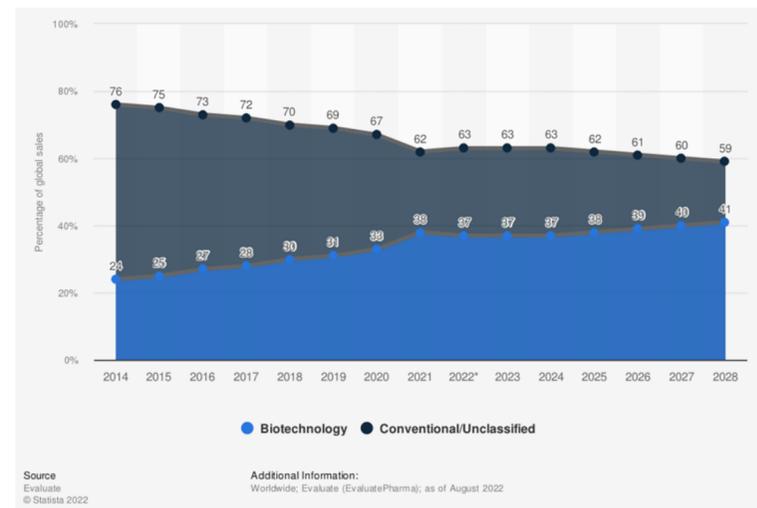
Nota: Tomado de Statista, 2022g.

Anexo 9. Ciudades en el mundo con un alto número de empresas unicornio en 2021



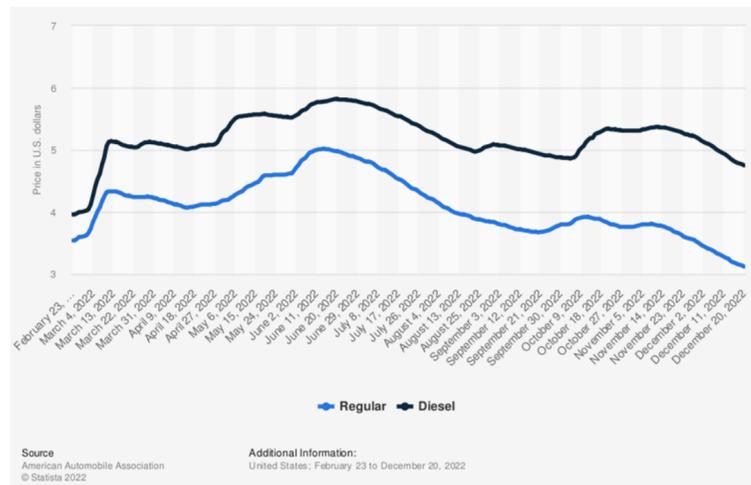
Nota: Tomado de Statista, 2022i.

Anexo 10. Distribución global de ventas en la industria farmacéutica por tecnología 2012-2026



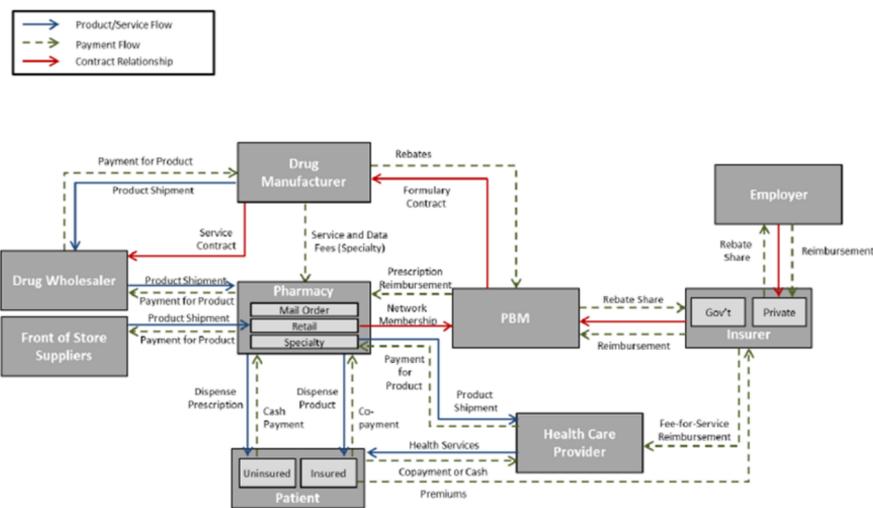
Nota: Tomado de Statista, 2022a.

Anexo 11. Precio promedio diario del gas y diésel en Estados Unidos durante la guerra de Ucrania contra Rusia (en dólares)



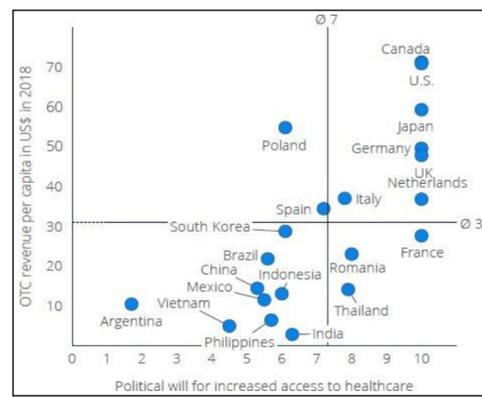
Nota: Tomado de Statista, 2022b.

Anexo 13. Modelo de negocio de CVS



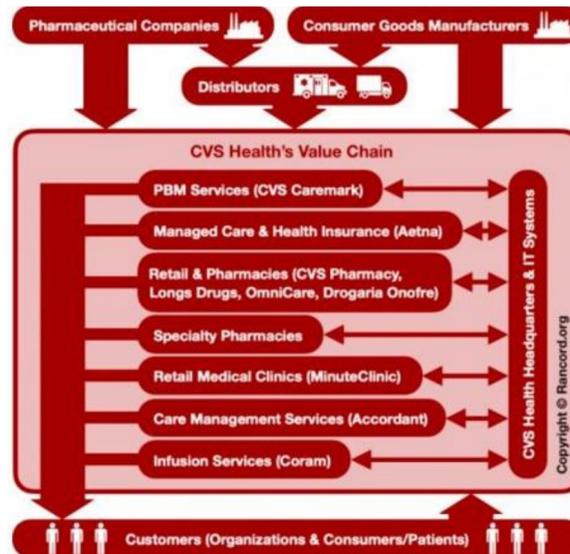
Nota: Tomado de Fein, 2015.

Anexo 12. Relación entre gasto en OTC (US\$) y políticas para incrementar el acceso a la atención médica



Nota: Tomado de Statista, s.f.d. Puntaje del eje de políticas = 0-10, donde 10 es lo mejor.

Anexo 14. Cadena de valor de CVS Health



Nota: Tomado de Rancord.org, s.f.

Anexo 15. Cadena de valor

Actividades primarias	Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad	Relevancia para la alianza
Logística de entrada	Red de suministros automatizada e integrada con proveedores.	Tiempos de entrega de materia prima.	Fortaleza	Alta
	Estandarización de procesos.	Cumplimiento de los estándares de calidad.	Fortaleza	Alta
	Aseguramiento de calidad en abastecimiento de materias primas.	Protocolos de control y pruebas.	Fortaleza	Baja
	Contratos marco con proveedores de transporte.	Costos de transporte.	Debilidad	Alto
Operaciones	Aseguramiento de procesos productivos.	Cumplimiento de los estándares de calidad.	Fortaleza	Alto
	Mantenimiento preventivo y correctivo de líneas a productivas.	Disponibilidad operativa.	Fortaleza	Medio
	Mejora continua de procesos no automatizados.	Eficiencia operativa.	Fortaleza	Alto
	Gestión gremial de operarios.	Costos operativos.	Debilidad	Bajo
	Procesos productivos altamente automatizados.	Tiempo promedio de producción.	Fortaleza	Alto
	Control de emisiones de CO2.	Reducciones del 5 al 10% en el impacto ambiental.	Fortaleza	Medio
Logística de salida	Sistema asistido de gestión de almacén.	Eficiencia operativa.	Fortaleza	Alto
	Gestión integrada con proveedores de transporte.	Tiempos de transporte de productos.	Fortaleza	Bajo
	Gestión integrada con clientes.	Cumplimiento de entregas a tiempo.	Fortaleza	Bajo
	Control de emisiones de dióxido de carbono (CO2).	Compromiso de reducir unidades por tecnologías amigables al medio ambiente en 5%.	Fortaleza	Medio
Ventas y marketing	Contratos marco con proveedores de transporte.	Costos de transporte.	Debilidad	Alto
	Aseguramiento de calidad de proceso de transporte.	Estándares de entrega de producto. Protocolos.	Fortaleza	Bajo
	Gestión de gastos de publicidad.	Gasto de marketing/ Ventas.	Fortaleza	Media
	Contratos de ventas marco a instituciones gubernamentales y clientes grandes.	Número de licitaciones/contratos ganados.	Debilidad	Baja
Servicio al cliente	Divisiones específicas según canal de distribución.	Ventas por canal de distribución.	Fortaleza	Baja
	Gestión de fuerza de ventas.	Retención de clientes.	Fortaleza	Baja
	Alianzas con empresas estratégicas comerciales.	Número de alianzas estratégicas comerciales.	Debilidad	Alta
	Automatización atención de reclamos.	Tiempo promedio de respuesta de reclamos.	Fortaleza	Alta
	Integración de servicio al cliente con los procesos de entrega de valor.	Número de reclamos.	Fortaleza	Alto
	Asertividad en tiempos de entrega.	Cumplimiento de tiempos de entrega.	Fortaleza	Alto
Actividades de apoyo	Administración de incidencias.	Grado de satisfacción del servicio al cliente.	Fortaleza	Alto
	Celeridad de comunicación con el cliente.	Tiempo promedio de atención, porcentaje de satisfacción.	Fortaleza	Medio
	Gestión de devoluciones de productos caducos.	Devoluciones de productos caducos.	Debilidad	Bajo
Infraestructura y dirección	Filosofía corporativa (credo).	Encuesta de satisfacción a los clientes y colaboradores.	Fortaleza	Alto
	Fundamentos financieros.	Calificación financiera.	Fortaleza	Medio
	Valor de la marca.	Encuesta de percepción.	Fortaleza	Alto
	Red de contactos para nuestros socios estratégicos.	Tamaño de la red de comunicación para proveedores, clientes e instituciones.	Debilidad	Medio
Recursos Humanos	Desarrollo profesional.	Promociones, bonos e incentivos	Fortaleza	Medio
	Capacitación en mejora de eficiencia e innovación	Horas de capacitación	Fortaleza	Medio
	Gestión de bonificación por desempeño	Porcentaje de metas cumplidas por trabajador	Fortaleza	Medio
	Capacitación al equipo en manejo de habilidades blandas	Horas de entrenamiento	Debilidad	Medio
Infraestructura tecnológica	Patentes de nuevos productos (I+D).	Número de licencias y/o patentes.	Fortaleza	Bajo
	Inversión en I+D.	Costo de investigación y desarrollo.	Debilidad	Alto
	Automatización en los procesos.	Optimización de tiempos operativos.	Fortaleza	Alto
	Gestión de patentes.	Vencimientos de las patentes.	Debilidad	Bajo
Abastecimiento	Innovación de productos con materiales naturales.	Valor agregado hacia el cliente y la empresa.	Fortaleza	Bajo
	Sistema integrado de compras.	Cumplimiento de entregas.	Fortaleza	Alto
	Acuerdos con proveedores de materia prima.	Costos de materias primas.	Fortaleza	Alto
	Asegurar la calidad de insumos de los proveedores.	Certificados de proveedores.	Fortaleza	Alto
	Control de inventarios.	Rotación de inventarios.	Fortaleza	Alto

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 16. Principales farmacias dispensadoras de recetas en Estados Unidos

Largest 07 U.S. Pharmacy, by Total Prescription Revenues, 2020					
Company	Stock Ticker	Estimated 2020 Prescription Revenues (billion) \$	Share of 2020 Prescription Revenues	Changes in Revenues Vs 2019	Primary Dispensing Formt
CVS Health Corporation					
* Retail /LTC Pharmacy	CVS	70.2	15.1%	+5.6%	Chain drugstore/Long term care pharmacy
* Pharmacy Services		44.9	9.7%	+9.5%	Mail & specification pharmacy
Walgreens Boots Alliance	WBA	88.6	19.1%	+5.1%	Chain drugstore / Mail & specialty pharmacy
Cigna (Express Scripts)	CI	49.9	10.7%	+8.8%	Mail & specialty pharmacy
United Health Group (OptumRx)	UNH	32.2	6.9%	+20.8%	Mail & specialty pharmacy
Walmart Stores, Inc.	WMT	21.7	4.7%	+2.3%	Mass merchant with pharmacy
The Kroger Company	KR	15.1	3.2%	+7.3%	Supermarket with pharmacy
Rite Aid Corporation	RAD	11.6	2.5%	+5.0%	Chain drugstore / Mail & specialty pharmacy

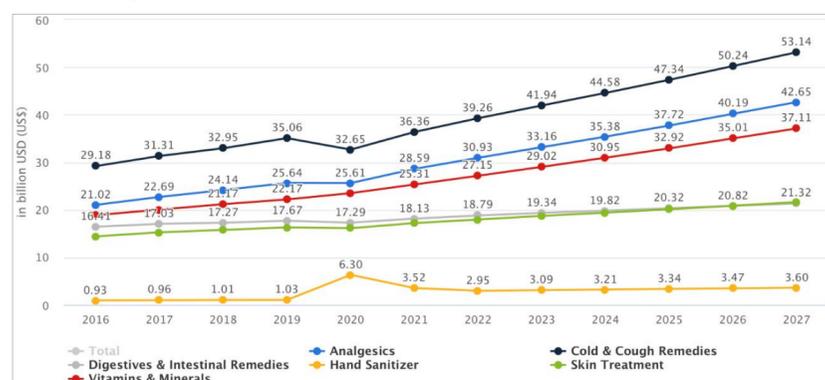
Nota: Adaptado de Drug Channels, 2021.

Anexo 17. Participación de los ingresos por segmento de farmacéuticos OTC en Estados Unidos

Segmento OTC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Analgésicos	23.4%	23.6%	23.7%	24.0%	23.6%	24.6%	25.1%	25.3%	25.5%	25.8%	26.0%	26.2%
Remedios para el resfrío y tos	39.4%	39.6%	39.8%	40.0%	36.3%	37.6%	38.0%	38.2%	38.4%	38.6%	38.8%	38.9%
Remedios digestivos e intestinal	7.7%	7.5%	7.3%	7.1%	6.8%	6.8%	6.7%	6.6%	6.4%	6.3%	6.1%	6.0%
Desinfectante de manos	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	5.2%	2.8%	2.2%	2.2%	2.2%	2.1%	2.1%	2.1%
Tratamiento de la piel	14.0%	13.8%	13.7%	13.6%	13.2%	13.5%	13.4%	13.3%	13.2%	13.1%	12.9%	12.8%
Vitaminas y minerales	14.6%	14.7%	14.6%	14.4%	14.9%	14.8%	14.5%	14.4%	14.2%	14.1%	14.0%	13.9%
Total OTC	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

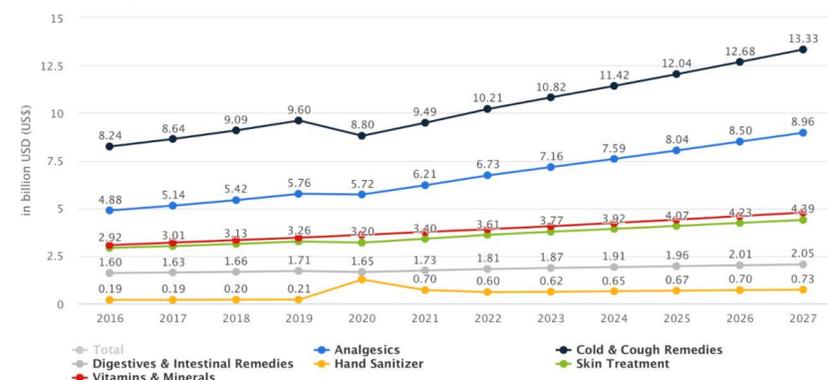
Nota: Tomado de Statista, 2022c.

Anexo 18. Ingresos anuales a nivel mundial de farmacéuticos OTC (US\$ en billones)



Nota: Tomado de Statista, s.f.b.

Anexo 19. Ingresos anuales de farmacéuticos OTC en Estados Unidos (US\$ en billones)



Nota: Tomado de Statista, s.f.c.

Anexo 20. Participación principales marcas de vitaminas y suplementos dietéticos en el 2021

Nombre de marca	Nombre de la compañía	% participación
Nature's Bounty, Douglas Laboratories, Vital Proteins, Solgar, Puritan's Pride, Garden of Life, Osteo Bi-Flex, Pure Encapsulations, Sundown, Rexall, Ester-C	Nestlé SA	7.0
Centrum, Emergen-C, Benefiber, Caltrate, Os-Cal	GlaxoSmithKline Plc	3.9
Nature Made	Otsuka Holdings Co Ltd	3.8
5-Hour Energy	Living Essentials	3.2
Nature's Way	Dr Willmar Schwabe GmbH & Co KG	2.4
Airborne, Schiff, MegaRed, Digestive Advantage	Reckitt Benckiser Group Plc (RB)	2.2
Herbalife Nutrition	Herbalife Nutrition Ltd	2.0
One-A-Day, Flintstones, Phillips, Citracal	Bayer AG	1.8
Align, Metamucil, New Chapter	Procter & Gamble Co, The	1.5
Nutrilite	Amway Corp	1.3
SmartyPants, OLLY	Unilever Group	1.2
Preservision, OcuVite	Bausch Health Cos Inc	1.0
Vitafusion, L'il Critters	Church & Dwight Co Inc	1.0
Forever	Forever Living Products International LLC	1.0
Nordic Naturals	Nordic Naturals Inc	1.0
Shaklee	Shaklee Corp	1.0
GNC	Harbin Pharmaceutical Group Co Ltd	0.8
Prevagen	Quincy Bioscience LLC	0.7
Charlotte's Web	Charlotte's Web Inc	0.6
Melaleuca	Melaleuca Inc	0.6
Nature's Sunshine	Nature's Sunshine Products Inc	0.6
Lifepak, Pharmanex	Nu Skin Enterprises Inc	0.5
Culturelle, Estroven	Royal DSM NV	0.5
USANA	USANA Health Sciences Inc	0.5
Life Extension	Life Extension Foundation Inc	0.4
Orgain	Orgain LLC	0.4
Twinlab	Twinlab Consolidation Corp	0.4
Renew Life	Clorox Co, The	0.3
Qunol	Quten Research Institute LLC	0.3
BioGaia	BioGaia AB	0.2
PlusCBD	CV Sciences Inc	0.2
Gaia	Gaia Herbs LLC	0.2
Amazing Grass	Glanbia Plc	0.2
Natrol	Natrol, LLC	0.2
Sambucol	Pharmacare Laboratories Pty Ltd	0.2
Icaps	Alcon Laboratories Inc	0.1
Florastor	Biocodex SAS	0.1
Cheong-Kwan-Jang	KT&G Corp	0.1
Mannatech	Mannatech Inc	0.1
Spiru-Tein	Natural Organics Inc	0.1
Stackers	NVE Pharmaceuticals	0.1
Omnilife	Omnilife SA de CV, Grupo	0.1
Marca privada	Marca privada	8.6
Otros	Otros	47.7
Total		100.0

Nota: Adaptado de Consumer Health, s.f.

Anexo 21. Cadena de valor

Actividades primarias	Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad	Relevancia para la alianza
Logística de entrada	Recepción de producto asistido.	Tiempo promedio de recepción de producto.	Fortaleza	Alto
	Administración de manejo de patio.	Ocupación de tiempo de patio de maniobras.	Fortaleza	Medio
	Administración de equipo de recepción.	Tiempo de uso de maquinarias.	Fortaleza	Medio
	Gatos de operación de recepción en locales propios.	Gastos de operación en centro de distribución.	Debilidad	Bajo
	Integración logística con proveedores.	Tiempos de entrega de productos terminados/bienes de consumo.	Fortaleza	Alto
	Consolidar red de suministros.	Tiempos de entrega de productos terminados/bienes de consumo.	Fortaleza	Alto
Operaciones	Consolidar red de suministros.	Cumplimiento de los estándares de calidad.	Fortaleza	Alto
	Gestión centralizada de centros de salud y farmacias.	Productividad promedio por centro de salud.	Fortaleza	Medio
	Integración de servicios de salud corporativa.	Eficiencia operativa.	Fortaleza	Medio
	Sistema de gestión de activos operacionales.	Disponibilidad operativa.	Fortaleza	Alto
Logística de salida	Altos gastos fijos de operación.	Gastos fijos de operación versus las ventas.	Debilidad	Alto
	Distribución centralizada.	Cumplimiento de entregas a tiempo.	Fortaleza	Alto
	Integración proveedores de transporte.	Tiempos de transporte de productos.	Fortaleza	Alto
	Sistema de distribución.	Tiempo promedio de entrega.	Fortaleza	Alto
	Acuerdos marco con proveedores de transporte.	Costo de distribución.	Fortaleza	Alto
Ventas y marketing	Altos gastos de operación.	Gastos fijos de operación con respecto a la venta.	Debilidad	Medio
	Ventas omnicanal.	Ventas por cada canal digital /físico.	Fortaleza	Medio
	Gestión de retención de clientes.	Retención de clientes.	Fortaleza	Alto
	Inversión en publicidad de diferentes medios.	Porcentaje de gastos de publicidad con respecto a las ventas.	Fortaleza	Bajo
	Uso de datos para estrategias.	Efectividad de campañas con uso de información propia.	Fortaleza	Alto
	Integración de servicios.	Incremento de ventas cruzadas productos + servicios.	Fortaleza	Bajo
	Participación del mercado estadounidense.	Participación de mercado por canal venta.	Fortaleza	Alto
	Alianzas comerciales.	Alianzas estratégicas comerciales.	Fortaleza	Alto
	Liderazgo en ventas en mostrador.	Ventas por punto de venta.	Fortaleza	Alto
	Cobertura de ventas.	Cobertura de ciudades.	Fortaleza	Alto
Servicio al cliente	Ventas de productos con márgenes bajos.	Márgenes operativos.	Debilidad	Alto
	Atención al cliente personalizado.	Satisfacción de atención.	Fortaleza	Alto
	Automatización de gestión de atención de reclamos.	Tiempo de atención a reclamos.	Fortaleza	Alto
	Integración de servicio al cliente .	Número de reclamos.	Fortaleza	Alto
Actividades de apoyo	Administración de incidencias.	Porcentaje de satisfacción de atención de reclamos.	Debilidad	Alto
	Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad	Relevancia para la alianza
	Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad	Relevancia para la alianza
Estructura y dirección	Filosofía corporativa (credo).	Porcentaje de satisfacción de los clientes y colaboradores.	Fortaleza	Alto
	Capacidad de gestión para la resolución de conflictos.	Control de contingencias no previstas/controladas.	Fortaleza	Medio
	Fundamentos financieros.	Calificación financiera.	Fortaleza	Bajo
	Valor de la marca.	Percepción de la marca.	Fortaleza	Alto
Recursos humanos	Comunicación con stakeholders.	Percepción de comunicación por parte de los proveedores, clientes e instituciones.	Debilidad	Alto
	Gestión del desempeño	Promociones, bonos e incentivos	Fortaleza	Bajo
	Capacitación en calidad	Horas de capacitación	Fortaleza	Bajo
	Gestión de desempeño	Cumplimiento de metas por trabajador	Fortaleza	Bajo
	Retención de talento	Rotación de personal	Debilidad	Bajo
Innovación tecnológica	Capacitación al equipo en el manejo de habilidades blandas.	Cumplimiento de las horas de entrenamiento	Fortaleza	Bajo
	Inversión en omnicanal.	Costo de inversión en canales digitales sobre las ventas.	Fortaleza	Medio
	Investigación en plataforma digitales comerciales.	Costo de I+D.	Debilidad	Medio
Abastecimiento	Innovación de servicios clínicos.	Valor agregado hacia el cliente y la empresa.	Fortaleza	Bajo
	Uso datos para estrategia.	Porcentaje de éxito de campañas de marketing.	Fortaleza	Bajo
	Acuerdos marco con proveedores.	Costos de productos.	Fortaleza	Bajo
	Gestión de aprovisionamiento.	Tiempos de entrega.	Fortaleza	Alto
	Sistema de abastecimiento.	Cumplimiento de entregas.	Fortaleza	Alto
Abastecimiento	Aseguramiento de calidad de productos.	Proveedores certificados.	Fortaleza	Bajo
	Control de inventarios.	Rotación de inventarios.	Fortaleza	Alto

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Anexo 22. Matriz del análisis FODA cruzado

Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
O1: Crecimiento de la demanda de suplementos dietéticos de origen orgánico.	F1: Valor de marcas de la alianza (distribuidor/servicios CVS y fabricante Pillsens).	D1: La planificación de la demanda.
O2: Incremento de consumidores informados sobre salud preventiva (prioridad sostenibilidad) y valoran el consumo de productos social y ambientalmente responsables.	F2: Comunicación omnicanal	D2: Producto replicable.
O3: Crecimiento de población en Estados Unidos.	F3: Filosofía corporativa (ayudar a mejorar la salud de los pacientes) y equipo humano comprometido con la visión de la alianza.	
O4: Estabilidad política y económica en Estados Unidos.	F4: Inversión en Innovación tecnológica (I+D).	
O5: Alto desarrollo tecnológico en Estados Unidos.	F4: Alta calidad del producto y servicio.	
O6: Desarrollo acelerado de canal on line para ventas	F5: Alto nivel de satisfacción de clientes.	
O7: Incremento de consumidores informados sobre salud preventiva	F6: Alto nivel de penetración en el mercado (infraestructura de tiendas minoristas, retail) y centros de atención médica).	
	F7: Buenas relaciones con proveedores de materia prima .	
	F8: Integración de proveedores para abastecimiento.	
	F9: Posicionamiento en el mercado de Estados Unidos.	
	F10: Portafolio integrado de productos/servicios.	
	F11: Estructura operaciones integradas corporativa.	
	F12: Cadena de distribución integrada.	
	F13: Sistema de abastecimiento flexible (alta automatización de abastecimiento).	
	FO	DO
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la presencia digital del producto. Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico. Proporcionar un excelente servicio a CVS. Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing. Optimizar el uso de los canales de venta (físicos y on line). Reconocimiento del valor del producto. Mejorar la calidad de la producción. Incrementar el volumen de la producción. I+D para generar innovación en nuevos productos derivados del camu camu atomizado o mezcla con otros suplementos dietéticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de tecnología de predicción de la demanda para gestionar la planificación de abastecimiento, y simulación de escenarios, para optimizar la cadena de abastecimiento. Fortalecer el servicio integrado de venta del producto. Asesorar a los proveedores en mejores prácticas de producción para asegurar la calidad en origen.
	FA	DA
A1: Cambios en leyes, normas y regulaciones para suplementos dietéticos y medicamentos OTC.	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar relación de largo plazo con proveedores para tener precios competitivos de materiales y suministros. Asegurar el abastecimiento de camu camu atomizado. Mejorar la calidad de la producción. Incrementar el volumen de la producción. Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico. Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing. Establecer un área de riesgos integrada (incluye riesgos financieros, como los cambiarios), políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación periódica del personal y ascensos de acuerdo con resultados de evaluaciones de desempeño. Selección de personas que tengan las competencias necesarias para el puesto. Retener al personal con mejor desempeño, comportamiento ético, orientado a la excelencia y trabajo colaborativo. Asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables para el personal.
A2: Nuevos acuerdos y tratados ambientales (más exigentes).		
A3: Incremento de la tasa de interés de fondos federales.		
A4: Incremento alto de la inflación.		
A5: Incremento de costos de transporte.		
A6: Incremento de costos de materia prima.		
A7: Crisis económica internacional derivada del conflicto Rusia versus Ucrania		
A8: Productos similares en el mercado con menor precio (ingresos de nuevos fabricantes de productos orgánicos).		
A9: Potencial dependencia de proveedores de productores de camu camu atomizado.		

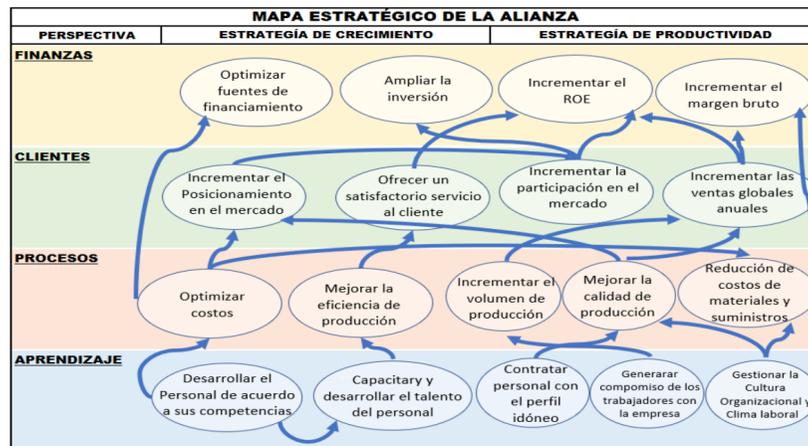
Nota: Adaptado de David y David, 2017.

Anexo 23. BSC de la alianza

Perspectiva	Objetivos funcionales	Indicadores		Iniciativas
		Título	Meta	
Financiera	Incrementar las ventas de Estados Unidos.	Facturación total acumulada al quinto año.	67.00%	Impulsar promociones y marketing.
	Incrementar el ROE.	Beneficio neto versus fondos propios.	11.90%	Reducción de gastos operativos.
	Incrementar el margen EBITDA.	Ingresos versus EBIT + Depreciación y amortización.	35.30%	Reducción de costos de producción.
Cliente	Incrementar la presencia digital del producto.	Ventas totales versus ventas digitales.	65.00%	Invertir en campañas publicitarias en redes sociales y televisión.
	Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.	Renovación de certificaciones.	100.00%	Campañas de promoción de productos de origen orgánico en los canales físicos de CVS.
	Proporcionar un excelente servicio a CVS.	Cumplimiento del cronograma de entregas.	95.00%	Entrega oportuna y atención prioritaria.
Proceso	Mantener los costos de materiales y suministros.	Desviación de costos de materiales y suministros.	0.00%	Promover alianzas estratégicas con proveedores.
	Mejorar la calidad de producción.	Control en procesos de calidad.	# de defectos / millón unidades <= 0.5	Implementar programas de capacitación y optimización de procesos.
	Incrementar el volumen de producción de laboratorio.	Cumplimiento del plan de producción.	100.00%	Inversión de ampliación de capacidad productiva hacia los 5 años
Aprendizaje	Desarrollar al personal en base a sus competencias.	Implementar la gestión del desempeño tipo 360°.	100.00%	Diseñar e implementar la gestión del desempeño tipo 360° orientado a potenciar sus competencias
		Definir el plan de desarrollo personal y retención de estos.	+10% por año	Definir el plan de desarrollo personal y retención de estos.
		Identificar el porcentaje de las personas con bajo desempeño.	-5% por año	Identificar y reducir el porcentaje de las personas con bajo desempeño en la empresa mediante la evaluación de desempeño.
	Contratar personal con el perfil acorde a las necesidades del puesto de trabajo.	Número de perfiles diseñados / Número total de posiciones en la organización.	100.00%	Diseñar los perfiles de cargo y Manual de Organización de Funciones de todos los puestos de la organización.
		Porcentaje de cumplimiento de los plazos de los procesos de selección.	100.00%	Cumplir con los plazos establecidos para cubrir las nuevas plazas.
		Total de ingresos bajo el programa de empleo inclusivo / Total de personal.	+30%	Implementar un plan de diversidad, equidad e inclusión en la contratación de personal.
	Capacitar y desarrollar el talento del personal.	(Número de personas capacitadas en Leadership Essentials / número total de personas elegibles de Leadership Essentials * 100.	100.00%	Capacitando a nuestros ejecutivos en el Programa Leadership Essentials para potenciar sus competencias de liderazgo.
		(Número de personas capacitadas en LearningHub / número total de personas elegibles de Leadership Essentials * 100.	100.00%	Capacitar a todo el personal en el Programa Learning Hug, para inspirar la innovación en base a la cultura de aprendizaje y desarrollo de Pillsens.
	Generar compromiso de los trabajadores con la empresa.	Implementar un plan de compensaciones de pago por comisiones.	100% del HC	Implementar un plan de compensaciones económicas o de reconocimiento, lo cual debe de ser medido a través de la fijación de objetivos.
		Remuneraciones en base a las bandas salariales del mercado.	100% del HC	Implementar una política de remuneraciones por bandas salariales.
Gestionar la cultura organizacional y el clima laboral.	Medición del nivel de satisfacción del personal.	>= 80 %	Desarrollar un programa de Satisfacción del Personal y fortalecimiento de clima laboral	
	Participar de la certificación global Top Employers Institute.	Por posiciones	Participar en la certificación global Top Employers Institute.	
	Reducir la tasa de accidentes laborales.	0.00%	Contar con un Plan de Prevención contra accidentes y enfermedades ocupacionales hasta un 0 %.	

Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

Anexo 24. Mapa estratégico de la alianza Pillsens-CVS



Nota: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996.

Anexo 25. Objetivos del plan de Marketing 2023-2027

Objetivos estratégicos	Objetivos de marketing	Indicadores de medición	Meta				
			2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar las ventas anuales en 67% durante los siguiente cinco años.	Incrementar la presencia digital del producto.	Porcentaje en el incremento de ventas luego de lanzar una campaña de marketing digital.	>70%	>70%	>70%	>70%	>70%
		Incremento del tráfico de visitas en la web y redes sociales.	>50%	>50%	>50%	>50%	>50%
	Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.	Porcentaje del público objetivo que conoce el producto.	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%
		Porcentaje del mercado de suplementos dietéticos que conoce el producto, excluyendo al público objetivo.	>5%	>5%	>5%	>5%	>5%
		Porcentaje del mercado de suplementos dietéticos que ha comprado nuestro producto, excluyendo al público objetivo.	>0.1%	>0.1%	>0.1%	>0.1%	>0.1%
Proporcionar un excelente servicio a CVS.	Cumplimiento del cronograma de entregas.	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%	
Incrementar el ROE en 11.9%.	Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing.	Rendimiento sobre la inversión en marketing. $\frac{\text{Incrementos en ventas} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}}$	>30%	>30%	>30%	>30%	>30%
	Optimizar el uso de los canales de venta.	Porcentaje del ingreso anual por ventas en tiendas físicas. Porcentaje del ingreso anual por ventas en tienda online	50% 50%	45% 55%	40% 60%	40% 60%	40% 60%
Incrementar la participación en el mercado de suplementos dietéticos a 0.14% .	Reconocimiento del valor del producto.	Porcentaje de participación en el mercado de suplementos dietéticos	>0.04%	>0.07%	>0.10%	>0.13%	>0.14%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 26. Planes de acción del área de Marketing 2023-2027

Objetivos estratégicos	Objetivos de marketing	Plan de acción
Incrementar las ventas anuales en 67% durante los siguiente cinco años	Incrementar la presencia digital del producto.	Incrementar la frecuencia de usuarios en la página web y redes sociales para que descubran el producto y conozcan la trayectoria de Pillsens en el mercado de Estados Unidos y Europa. Invertir en campañas publicitarias en redes sociales y televisión que estén relacionados con el cuidado de la salud y del ambiente, y enfatizar en los productos de origen orgánico.
	Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico.	Campañas de promoción de productos de origen orgánico en los canales físicos de CVS. Realizar estudio de mercado anual. Realizar encuestas vía email de satisfacción a los consumidores del producto.
	Proporcionar un excelente servicio a CVS.	Desarrollo incremental del CRM B2B. Capacitación semestral para el KAM y equipo de Servicio al cliente..
Incrementar el ROE en 11.9%	Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing. Optimizar el uso de los canales de venta.	Analizar la eficiencia de la inversión en marketing. Analizar la eficiencia en venta de los canales de distribución .
Incrementar la participación en el mercado de suplementos dietéticos a 0.14%	Reconocimiento del valor del producto.	Fortalecer la alianza con CVS. Continuar con el desarrollo del canal de venta digital.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 27. Presupuesto del plan de Marketing 2023-2027

Objetivos de marketing	Plan de acción de marketing	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar la presencia digital del producto	Incrementar la frecuencia de usuarios en la página web y redes sociales para que descubran el producto y conozcan la trayectoria de Pillsens en el mercado de Estados Unidos y Europa	US\$ 85,150	US\$ 170,300	US\$ 255,450	US\$ 332,085	US\$ 398,502
	Invertir en campañas publicitarias en redes sociales y televisión que estén relacionados con el cuidado de la salud y del ambiente, y enfatizar en los productos de origen orgánico	US\$ 127,725	US\$ 255,450	US\$ 383,175	US\$ 498,128	US\$ 597,753
Incrementar el reconocimiento del producto con origen orgánico	Campañas de promoción de productos de origen orgánico en los canales físicos de CVS.	US\$ 85,150	US\$ 170,300	US\$ 255,450	US\$ 332,085	US\$ 398,502
	Realizar un estudio anual de mercado.	US\$ 50,000				
Proporcionar un excelente servicio a CVS	Realizar encuestas vía e-mail de satisfacción a los consumidores del producto.	US\$ 5,000				
	Desarrollo incremental del CRM B2B.	US\$ 50,000				
Maximizar el rendimiento de la inversión en marketing	Capacitación semestral para el KAM y equipo de Servicio al cliente.	US\$ 10,000				
	Analizar la eficiencia de la inversión en marketing.	US\$ 5,000				
Optimizar el uso de los canales de venta	Analizar la eficiencia en venta de los canales de distribución.	US\$ 5,000				
Reconocimiento del valor del producto	Fortalecer la alianza con CVS.	US\$ 5,000				
	Continuar con el desarrollo del canal de venta digital.	US\$ 10,000				

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 28. Objetivos del plan de Operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo de Operaciones	Área	Indicadores de medición	Meta	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar el ROE	Mantener los costos de materiales y suministros.	Producción	Desviación de costos en materiales y suministros.	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mejorar en calidad de producción.	Producción	Control en procesos de calidad	# de defectos / millón unidades <= 0.5	1.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
	Incrementar la producción de planta.	Producción	Cumplimiento del planeamiento productivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Capacidad de producción en línea de camu camu.	90%	50%	65%	75%	85%	90%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 29. Análisis de costo unitario

Partida: Suplemento dietético camu camu - Fabricación de cápsulas		Unidad: UND	Cantidad: 170,655	Rendimiento: 170,655	Und/día	
1.- MATERIALES						
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo	% Desp.	Total
1.00	Camu camu atomizado.	Kg	85.3	43.88		0.50
2.00	Envase o frasco.	Und	1,707	0.35		0.50
3.00	Etiquetado y sellado.	Und	1,707	0.15		0.50
4.00	Capsulas de gelatina 500 mg.	Und	1,707	0.10		0.50
Total materiales:						4,791.51
Unitario materiales:						0.03
2.- EQUIPOS						
Código	Descripción	Cantidad	Tarifa	% Depr.	Total	
1.00	Encapsuladora automática UAF-2500C	1.0	40.00		5.00	
2.00	Compresores/otros	1.0	10.00		5.00	
Total equipos:						250.00
Unitario equipos:						0.00
3.- MANO DE OBRA						
Código	Descripción	Cantidad	Salario	Total		
1.00	Supervisor producción y almacén	0.30	313.6	94.08		
2.00	Técnico especializado	1.50	261.3	392.00		
3.00	Técnico de calidad	0.50	238.9	119.47		
4.00	Operario	1.00	186.7	186.67		
Total mano de obra menor:						792.21
Total Mano de obra						792.21
110 % DE FCAS						871.43
Total Mano de obra						1,663.64
Unitario Mano de obra						0.01
costo directo por unidad						0.04
25% administración y gastos generales						0.01
Subtotal:						0.05
20% Utilidad e imprevistos						0.01
PRECIO UNITARIO US\$						0.06

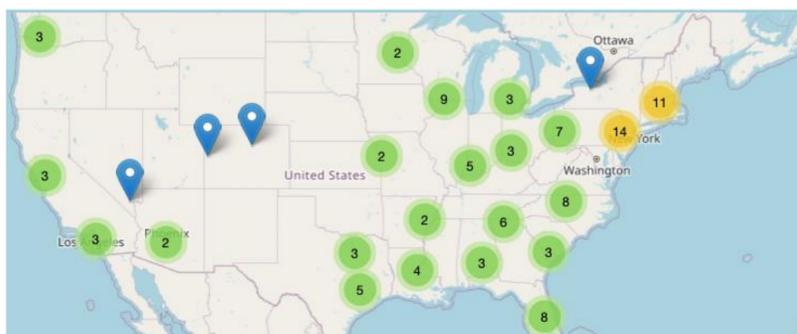
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 30. Estrategias del plan de Operaciones

Objetivo Estratégico	Estrategia de Operaciones	Área	Indicadores de medición	Planes de acción de operaciones
Incrementar el ROE	Mantener los costos de materiales y suministros.	Producción	Desviación de costos de materiales y suministros.	Promover alianzas estratégicas con proveedores de suministros y materiales, así como también del abastecimiento flexible acorde con la planificación de crecimiento, garantizando precios estables durante periodos.
	Mantener el abastecimiento del proceso productivo (acopiador - articulador)	Producción	Continuidad de abastecimiento del proceso productivo.	Promover alianzas estratégicas con acopiadores - articuladores, para garantizar el abastecimiento del proceso productivo.
	Mejora de la calidad	Producción	Capacitación técnica de personal (eficiencia de productividad).	Planificar programas de capacitación y optimización de procesos para incrementar la productividad de cada año.
	Incrementar el volumen de producción I+D para generar innovación.	Producción	Cumplimiento del plan de producción	Inversión de ampliación de capacidad productiva hacia los 5 años.
			Innovación de productos naturales	Búsqueda de combinación con nuevos productos naturales

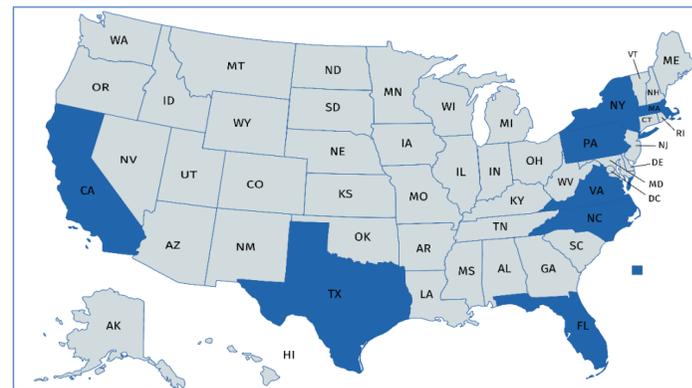
Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 31. Mapa de principales distribuidoras de CVS en Estados Unidos



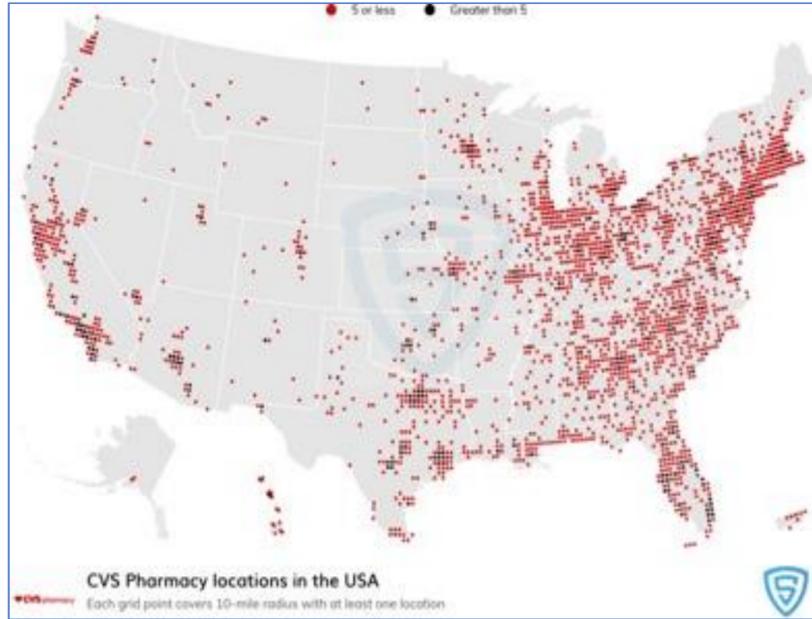
Nota: Tomado de CVS Health, s.f.

Anexo 32. Distribución geográfica de principales empresas de biotecnología y farmacéutica



Nota: Tomado de BasqueTrade & Investment, 2020.

Anexo 33. Distribución geográfica de principales distribuciones de CVS



Nota: Tomado de ScrapHero, 2022.

Anexo 34. Plan de presupuesto de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Área	Planes de acción de operaciones	2023	2024	2025	2026	2027
Disminuir los costos de materiales y suministros.	Producción	Generar alianzas estratégicas con proveedores de suministros y materiales, así como también del abastecimiento flexible acorde con el plan de crecimiento, generando precios fijos durante este periodo.	-	-	-	-	-
Mejorar de calidad de producción		Planificar programas de capacitación y optimización de procesos que permita incrementar la productividad (1% de la venta).	US\$ 85,150	US\$ 170,300	US\$ 255,450	US\$ 332,085	US\$ 398,502
Investigación y Desarrollo		Inversión tecnológica de nueva línea productiva de camu camu con capacidad y eficiencia productiva hacia los 5 años.	US\$ 14 millones	-	-	-	-
		Responsabilidad Social	US\$ 10,000	US\$ 10,000	US\$ 10,000	US\$ 10,000	US\$ 10,000
		Inversión de I+D con nuevos productos naturales (6% de la venta).	US\$ 510,900	US\$ 1,021,800	US\$ 1,532,700	US\$ 1,992,510	US\$ 2,391,012
Mantenimiento Operativo	Producción	Implementar programas de mantenimiento (2% de la venta).	US\$ 170,300	US\$ 340,600	US\$ 510,900	US\$ 664,170	US\$ 797,004
		TOTAL	US\$ 14,776,350	US\$ 1,542,700	US\$ 2,309,050	US\$ 2,998,765	US\$ 3,596,518

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 35. Actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial

Ámbitos de Responsabilidad Social Empresarial	Despliegue en áreas funcionales	Descripción de actividades
1. Medio ambiente	Operaciones Marketing, Recursos Humanos, Dirección y Finanzas	Compromiso con la protección del medio ambiente y la educación ambiental
2. Comunidad		Control en la reducción de emisiones y de desechos
3. Fortalecimiento de instituciones públicas		Proyectos orientados a construir una comunidad saludable
4. Desarrollo económico		Reinversión de utilidades
		Pago de tributos
5. Transparencia y valores		Cumplimiento de regulaciones ambientales
		Generar valor para el accionista y demás grupos de interés
6. Colaboradores		Vigilancia del desempeño económico y financiero
	Incrementar las ventas a través de canales digitales, centros de distribución y locales comerciales	
7. Consumidores	Compromisos éticos y transparentes	
	Diversidad, equidad, inclusión y justicia social	
8. Proveedores	Transparencia en la información	
	Código de ética	
		Cultura y valores de la alianza estratégica
		Gestión de Talento y desarrollo de carrera
		Calidad de vida de los colaboradores y sus familias
		Mejorar el Clima laboral
		Programas de capacitación y desarrollo
		Igualdad de oportunidades
		Remuneraciones y beneficios
		Seguridad y salud ocupacional
		Marketing responsable y confidencialidad de datos
		Contribuir al consumo de suplementos alimenticios saludables
		Producto de calidad y alto valor nutricional
		Atención al cliente
		Exigimos a nuestros proveedores que proporcionen condiciones de trabajo justas y seguras para todos los trabajadores y que traten a sus empleados con dignidad y respeto
		Diversidad de la cadena de suministro y Desarrollo sostenible de los proveedores

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 36. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivo Estratégico	Objetivos de Recursos Humanos	Áreas	Descripción del indicador	Medida del Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Incrementar el ROE en 11.9% al 2027	Desarrollar al personal en base a sus competencias	Gestión de Talento y Desarrollo de Carrera	Implementar la gestión del desempeño tipo 360 °	= 100 %	60%	70%	80%	100%	100%
			Definir el plan de desarrollo personal y retención de estos.	+10% por año	10%	20%	30%	40%	50%
			Identificar el porcentaje de personal con bajo desempeño	-5% por año	15%	10%	5%	0%	0%
	Contratar personal con el perfil acorde a las necesidades del puesto de trabajo	Atracción de nuevos talentos	Número de Perfiles diseñados / Número Total de posiciones en la organización	= 100%	70%	75%	80%	90%	100%
			Porcentaje de cumplimiento de plazos de procesos de reemplazo y nuevas posiciones	= 100 %	70%	75%	980%	90%	100%
			Total, de ingresos con el programa de empleo inclusivo / Total de empleados	>= 40 %	7%	14%	21%	28%	40%
	Capacitar y desarrollar el talento del personal	Capacitación y Desarrollo de talento	(Número de personas capacitadas en Leadership Essentials / número total de personas elegibles de Leadership Essentials * 100	= 100%	60%	80%	100%	100%	100%
			(Número de personas capacitadas en LearningHub / número total de personas elegibles de Leadership Essentials * 100	= 100 %	60%	80%	100%	100%	100%
	Generar compromiso de los trabajadores con la empresa	Retención de Talento	Porcentaje de pago de Compensaciones de pago por comisión	= 100 % del HC	40%	60%	70%	90%	100%
			Remuneraciones en base a bandas salariales del mercado.	= 100 % del HC	80%	100%	100%	100%	100%
	Gestionar la Cultura Organizacional y Clima laboral	Gestión de Cultura Organizacional y Clima laboral	Medición del clima laboral del personal.	>= 75 %	75%	77%	81%	86%	90
			Certificación global Top Employers Institute	Por posiciones	Dentro de la lista	Dentro de la lista	Dentro de los 40 puestos	Dentro de los 15 puestos	Dentro de los 10 puestos
Minimizarla tasa de accidentes laborales			= 0%	14%	7%	2%	2%	0%	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 37. Actividades del plan de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	Áreas	Planes de Acción de Recursos Humanos
Desarrollar al personal en base a sus competencias	Gestión de Talento y Desarrollo de Carrera	Implementar la gestión del desempeño tipo 360 ° orientado a potenciar sus competencias y su línea de carrera en la empresa.
		Definir el plan de desarrollo personal y retención de estos.
		Identificar y reducir el porcentaje de las personas con bajo desempeño en la empresa mediante la evaluación de desempeño.
Contratar personal con el perfil acorde a las necesidades del puesto de trabajo	Atracción de nuevos talentos	Establecer los perfiles de los puestos y Manual de Organización de Funciones de la organización.
		Cumplir con los plazos establecidos para cubrir las nuevas plazas y reemplazar las vacantes
		Implementar un plan de diversidad, equidad e inclusión en la contratación de personal, para diversificar el talento en la organización.
Capacitar y desarrollar el talento del personal	Capacitación y Desarrollo de talento	Capacitar a los ejecutivos en el Programa Leadership Essentials para potenciar sus competencias de liderazgo
		Capacitar a todo el personal en el Programa Learning Hub, para inspirar la innovación en base a nuestra cultura de aprendizaje y desarrollo.
Generar compromiso de los trabajadores con la empresa	Retención de Talento	Plan de compensaciones económicas o de reconocimiento, medido en base de la fijación de Objetivos.
		Brindar remuneraciones del personal en función de las bandas salariales.
Gestionar la Cultura Organizacional y Clima laboral	Gestión de Cultura Organizacional y Clima laboral	Evaluación de la Satisfacción del Personal y fortalecimiento de clima laboral
		Participar en la certificación global Top Employers Institute.
		Tener un Plan de Prevención contra accidentes y enfermedades ocupacionales hasta un 0 %.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 38. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

ÁREAS	PLANES DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	2023	2024	2025	2026	2027
		miles US\$				
Gestión de Talento y Desarrollo de Carrera	Implementar la gestión del desempeño tipo 360 ° orientado a potenciar sus competencias y su línea de carrera en la empresa.	20.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Definir el plan de desarrollo personal y retención de estos.	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
	Identificar el porcentaje personal con bajo desempeño	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Atracción de nuevos talentos	Establecer los perfiles de puestos cargo y el Manual de Organización de Funciones de todos los puestos de la organización.	30.00	15.00	10.00	10.00	10.00
	Implementar un plan de diversidad, equidad e inclusión en contrataciones de personal, lo cual ayuda a diversificar el talento en la organización.	5.00	2.50	2.50	2.50	2.50
Capacitación y Desarrollo de talento	Capacitar a ejecutivos en el Programa LeaderShip Essentials para potenciar sus competencias de liderazgo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	Capacitar a todo el personal en el Programa LearningHub, para inspirar la innovación en base a nuestra cultura de aprendizaje y desarrollo.	28.00	0.00	28.00	0.00	28.00
Retención de Talento	Implementar un plan de compensaciones (económicos o de reconocimiento), lo cual debe de ser medido a través de la fijación de Objetivos.	40.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	Brindar remuneraciones por bandas salariales	28.00	0.00	28.00	0.00	28.00
Gestión de Cultura Organizacional y Clima laboral	Evaluación de la Satisfacción del Personal y fortalecimiento de clima laboral	10.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	Participar en la certificación global Top Employers Institute	1.50	1.50	1.50	1.5	1.50
	Tener un Plan de Prevención contra accidentes y enfermedades ocupacionales hasta un 0 %	15.00	15.00	1500	15.00	15.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 39. Estados financieros proyectados

Tabla A. Estado de resultados

Income Statement US\$\$ 000s (unless otherwise noted)	Historical results			Forecast period				
	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Revenues	121,331	122,261	118,486	133,946	149,840	166,196	182,193	197,693
Revenue analgésicos	62,645	66,323	70,533	75,541	80,905	86,649	92,801	99,390
Revenue antioxidantes	58,687	55,938	47,952	49,890	51,905	54,002	56,184	58,454
Revenue suplementos dietéticos	0	0	0	8,515	17,030	25,545	33,209	39,850
Cost of goods sold (COGS)	(45,595)	(45,017)	(44,658)	(50,004)	(55,299)	(60,612)	(65,726)	(70,635)
COGS analgésicos	(27,840)	(29,742)	(29,894)	(32,483)	(34,789)	(37,259)	(39,904)	(42,738)
COGS antioxidantes	(17,755)	(15,275)	(14,764)	(14,967)	(15,572)	(16,201)	(16,855)	(17,536)
COGS Suplementos dietéticos	0	0	0	(2,555)	(4,939)	(7,153)	(8,966)	(10,361)
Gross Profit	75,736	77,244	73,827	83,942	94,540	105,584	116,467	127,059
Sales expenses	(15,200)	(17,791)	(17,274)	(17,413)	(18,730)	(19,944)	(20,952)	(21,746)
GP - Sales expense	60,536	59,453	56,553	66,529	75,811	85,640	95,515	105,313
Operational Expenses	(23,366)	(22,949)	(20,968)	(24,110)	(26,971)	(29,915)	(32,795)	(35,585)
G&A Expenses	(16,086)	(15,613)	(13,858)	(16,073)	(17,981)	(19,944)	(21,863)	(23,723)
Research and development	(7,280)	(7,336)	(7,109)	(8,037)	(8,990)	(9,972)	(10,932)	(11,862)
EBITDA	37,171	36,505	35,586	42,418	48,839	55,725	62,720	69,728
Depreciation & amortization	(11,565)	(10,454)	(8,655)	(21,079)	(21,545)	(10,440)	(11,018)	(11,651)
EBIT	25,606	26,050	26,931	21,339	27,295	45,285	51,703	58,077
Financial expenses				(888)	(946)	(985)	(1,001)	(986)
EBT	25,606	26,050	26,931	20,452	26,349	44,299	50,702	57,091
Taxes	(6,401)	(6,513)	(6,733)	(5,113)	(6,587)	(11,075)	(12,675)	(14,273)
Net income	19,204	19,538	20,198	15,339	19,762	33,224	38,026	42,818
Gross profit margin (% sales)	62.4%	63.2%	62.3%	62.7%	63.1%	63.5%	63.9%	64.3%
EBITDA Margin (% sales)	30.6%	29.9%	30.0%	31.7%	32.6%	33.5%	34.4%	35.3%
EBIT Margin (% sales)	21.1%	21.3%	22.7%	15.9%	18.2%	27.2%	28.4%	29.4%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B. Estado de situación y flujo

Balance Sheet US\$\$ 000s (unless otherwise noted)	Forecast period				
	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Assets					
Cash	203,504	238,816	275,661	316,879	362,440
Accounts Receivable	11,060	12,373	13,723	15,044	16,324
Inventory	2,392	2,682	2,940	3,188	3,426
Current Assets	216,957	253,871	292,324	335,111	382,190
Buildings	46,435	43,109	38,444	33,757	28,975
Machinery	13,012	9,436	8,415	7,389	6,342
Fixed Assets	59,447	43,109	38,444	33,757	28,975
TOTAL ASSETS	285,494	306,070	339,858	377,958	420,255
Liabilities and Equity					
Accounts Payable	3,188	3,383	3,704	4,014	4,313
Financial Obligations	14,923	15,544	15,786	15,549	14,730
Total Liabilities	18,112	18,926	19,490	19,563	19,042
Capital	5,269	5,269	5,269	5,269	5,269
Retained Earnings	244,772	262,558	292,460	326,683	365,220
Legal reserves	17,341	19,317	22,639	26,442	30,724
Total Net Equity	267,382	287,144	320,368	358,394	401,213
TOTAL LIABILITIES + EQUITY	285,494	306,070	339,858	377,958	420,255

Cash flow US\$\$ 000s (unless otherwise noted)	Forecast period				
	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Beginning Balance	169,079	203,504	238,816	275,661	316,879
Cash Flow From Operating activities:					
Net Income	15,339	19,762	33,224	38,026	42,818
+ D&A	21,079	21,545	10,440	11,018	11,651
+ Increase in deferred taxes					
- (Change in NC/ND Working Capital)	(3,172)	(1,408)	(1,287)	(1,258)	(1,220)
Cash Flow from Operations (CFO)	33,246	39,898	42,378	47,786	53,249
Cash Flow from Investing activities:					
Investment in assets (-) Cash received on asset sales	(21,261)	(5,206)	(5,775)	(6,331)	(6,869)
Cash Flow from Investing (CFI)	(21,261)	(5,206)	(5,775)	(6,331)	(6,869)
Cash Flow from Financing activities:					
Change in Debt	14,923	621	242	(237)	(819)
Others	7,517				
Cash Flow from Financing (CFF)	22,440	621	242	(237)	(819)
Net Change in Cash	34,425	35,312	36,845	41,218	45,561
Ending Balance	203,504	238,816	275,661	316,879	362,440

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla C. Estimación de flujo de caja libre

Estimación del Free Cash Flow (FCFF - UFCF y FCFE - LFCF) Unlevered Free Cash Flow = Free Cash Flow to the Firm (FCFF) US\$\$ 000s (unless otherwise noted)	Planning horizon					
	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Unlevered Free Cash Flows from the Planning Horizon						
EBIT*(1-T)		(3,255)	(3,641)	(4,039)	(4,427)	(4,804)
+ Depreciation and Amortization (D&A)		9,644	10,788	11,966	13,118	14,234
- Capital Expenditures (Capex)		33,246	39,898	42,378	47,786	53,249
- Increases in Net Working Capital		15,339	19,762	33,224	38,026	42,818
Unlevered Free Cash Flow (Planning Horizon)		54,974	66,807	83,530	94,503	105,497

NWK Estimation Assumptions	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	AR (Cx) (DOS o días de venta)	29.6	29.6	29.6	29.7			
Inventory (Inventarios) (DSI o días de CV)	23.3	21.0	0.0	17.5				
AP (CxP) (DPO o días de compras)	21.2	22.2	22.7	21.9				
	31.7	28.3	6.9	25.3	25.3	25.3	25.3	25.3
NWK Accounts	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
+ Receivable Accounts (Sale's days)	9,972	10,049	9,739	11,060	12,373	13,723	15,044	16,324
+ Inventories (COGS)	2,956	2,620	0	2,392	2,682	2,940	3,188	3,426
- Payable Accounts	(2,806)	(2,759)	(2,647)	(3,188)	(3,383)	(3,704)	(4,014)	(4,313)
Non-Cash / Non-Debt WK	10,123	9,910	7,092	10,264	11,672	12,959	14,218	15,437
Change in NC / ND - NWK (Increase/ Decrease)	2,039	(213)	(992)	3,172	1,408	1,287	1,258	1,220

Nota: Elaboración propia, 2023.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Sr. Alid Roberto Diéguez Panduro

Contador Público Colegiado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, con especializaciones en NIIF en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Contabilidad de Costos en la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con 12 años de experiencia en el ejercicio de la profesión, actualmente se desempeña como Supervisor de Contabilidad de Electro Oriente S.A.

Sra. Liliana Sofía Flores Pineda

Ingeniero Químico de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, con estudios de Maestría en Ingeniería de Procesos en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y Especialización en Gestión de los Recursos Hídricos en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en diversas empresas. Actualmente se desempeña como Especialista III en Calidad de los Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua.

Sr. Jimmy Alonso Mendoza Salazar

Nació en Lima. Es Ingeniero Civil con más de 15 años de experiencia laborando en desarrollo y gestión de proyectos de ingeniería. Actualmente se desempeña como Gerente de Proyectos en Stantec Perú S.A.

Sr. Jorge Augusto Saavedra Posso

Es Ingeniero Mecánico Electricista de la Universidad San Luis Gonzaga de Ica, ha realizado estudios de Diplomado en Gestión de Proyectos en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y una Maestría en Administración y Gestión de Proyectos en la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC). Cuenta con más 30 años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como Senior Technological System en Hitachi Rail.

Sr. Manuel Esteban Samamé Obando

Ingeniero Informático de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con especialización en operaciones y finanzas corporativas. Cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría ERP de clase mundial. Actualmente se desempeña como Coordinador Financiero de Latinoamérica para la compañía Mapei, con sede central en Italia.