



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“Plan Estratégico de Alianza Pillsens con CVS”

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

Presentado por

Antonio Francisco Bisbal Chirichigno

Sverlov Orlando Campos Estrada

Daniel Arturo Mendez Cardenas

Miguel Angel Noa Villanueva

Madeleyne Lisbet Rodriguez Cortes

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, agosto de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



A través del presente, **ALEJANDRO FLORES CASTRO**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**Plan Estratégico De Alianza Pillsens con CVS**”, presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Antonio Bisbal Chirichigno
2	Sverlov Orlando Campos Estrada
3	Daniel Arturo Méndez Cárdenas
4	Miguel Ángel Noa Villanueva
5	Madeleyne Rodríguez Cortés

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Tumin el 28 de agosto de 2022 dando el siguiente resultado:

Final MBA # 42 G# 3

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE



Firma del asesor

Agradecimientos

Antonio

A mis padres por su apoyo incondicional e incansable esfuerzo por darme una buena formación en valores. A mi esposa por darme el soporte en toda esta linda etapa llena de retos y a mi pequeña hija que siempre es mi mayor motivación.

Sverlov

Este logro va dedicado a mis padres y a mi hermano que son el motor y soporte que impulsa mis sueños, quienes me brindan su apoyo incondicional y a quienes les debo lo que soy. Los mejores guías que tengo en la vida. Gracias por estar presente en todo momento y por creer en mí.

Daniel

A mis padres Luisa y Enrique por darme las posibilidades y apoyo de lograr lo que me propongo. A Antar por su constante motivación, soporte y ejemplo. A Fonsi por su cariño y ayudarme a ver las cosas desde otras perspectivas.

Miguel

A mis padres en reconocimiento a todo el esfuerzo y sacrificio realizado para poder brindarme el apoyo necesario para poder alcanzar y conseguir mis metas. A mi hermano por ser ejemplo de perseverancia, dedicación y por los consejos brindados.

Madeleyne

En dedicación a mis padres, quienes siempre estuvieron alentándome en cada uno de mis pasos, a mi esposo por su apoyo condicional y verdadero, porque a pesar de las dificultades siempre me apoya en mis metas y mis sueños, a mis hijos pequeños quienes son mi orgullo y mi gran motivación.

“El arte de enseñar es el arte de ayudar al descubrimiento”. Por ello gracias a todos los maestros que con su tiempo, excelencia y disposición nos enseñaron y nos dieron valiosos consejos durante el tiempo de desarrollo de esta maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado en proponer un plan estratégico de la alianza entre Pillsens y CVS. Pillsens Corp. es una empresa de origen europeo dedicada a la fabricación de medicinas antioxidantes y analgésicos con operaciones internacionales en Estados Unidos, Finlandia y Francia, con una perspectiva general de gestión que integra las áreas funcionales de producción, marketing, y logística. Por su parte, CVS, fue fundada en 1963 en Massachusetts por los hermanos Goldstein y su socio Ralph Hoagland. Comenzó sus labores con la venta de productos de salud y belleza; actualmente CVS Health, con sede en Rhode Island, es una compañía de servicios de salud diversificada en torno al propósito común de ayudar a personas en el mejoramiento de su salud a través de una variedad de productos y servicios. Para ello, integra una oferta adaptada a cubrir todas las necesidades de los consumidores de los Estados Unidos.

Hoy en día se destacan en el mercado aquellas alianzas que se firman en el sector farmacéutico, pues tienen mayor probabilidad de que sus productos sean aprobados y de fácil aceptación en el mercado que aquellos productos que son de una sola compañía. Suponen un enorme compromiso de colaboración a largo plazo con la idea de mantener una constancia en la excelencia de los productos a ofrecer en el mercado y así forjar una construcción de una identidad y una reputación; así, Pillsens se convertiría en un colaborador valioso para las grandes cadenas de farmacia.

Al considerar este plan, se espera lograr una proyección en el crecimiento en ingresos de un promedio de 9% para los próximos cinco años; para ello, se requiere considerar una inversión de USD 131M, lo que genera un VAN de USD 23.2 M adicionales y una rentabilidad de 50 PP frente a un escenario sin alianza o sin estrategia. El diferencial de Pillsens se centra en el desarrollo de productos y en la investigación e innovación puesto a disposición a CVS para la creación de nuevos productos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Pillsens Corp.	1
1.2 Pillsens USA	1
1.3 Problema actual.....	2
1.3.1 Pillsens	2
1.3.2 CVS.....	3
1.4 Propuesta de solución: búsqueda de alianza con CVS	3
1.4.1 Enfoque y descripción de solución prevista (alianza estratégica).....	3
1.4.2 Alcance de la propuesta	4
1.4.3 Limitación de la propuesta	4
1.5 CVS corp.....	4
1.6 Situación en 2021	5
1.7 Alineamiento estratégico Pillsens – CVS	7
1.7.1 Pillsens	7
1.7.2 CVS.....	10
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	11
2.1 Análisis Pestel de Estados Unidos en 2021.....	11
2.2 Análisis de fuerzas competitivas.....	12
2.3 Análisis de la cadena de valor del sector.....	14
2.3.1 Proveedores	14
2.3.2 Fabricantes	14
2.3.3 Mayoristas	15
2.3.4 Minoristas.....	15
2.3.5 Clientes/usuarios	16
2.3.6 Nuevos entrantes	16
2.3.7 Sustitutos	17
2.3.8 Regulador.....	17
2.3.917 Matriz de evaluación de factores externos	17
2.3.10 Conclusiones	18

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	19
3.1 Análisis interno de Pillsens	19
3.1.1 Modelo de negocio.....	19
3.1.2 Cadena de valor.....	19
3.1.3 Análisis de áreas funcionales	20
3.1.4 Análisis VRIO.....	25
3.1.5 Ventaja competitiva	25
3.1.6 Estrategia competitiva.....	26
3.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	26
3.1.8 Conclusiones	27
3.2 Análisis interno de CVS.....	27
3.2.1 Modelo de negocio.....	27
3.2.2 Cadena de valor.....	28
3.2.3 Análisis de áreas funcionales	29
3.2.4 Análisis VRIO.....	31
3.2.5 Ventaja competitiva	32
3.2.6 Estrategia competitiva.....	33
3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS.....	34
3.2.8 Conclusiones	34
3.3 Análisis de oportunidades de sinergia.....	35
3.3.1 Metodología de análisis de sinergia – modelo McKinsey.....	35
3.3.2 Análisis de generación de sinergia Pillsens – CVS.....	36
3.3.3 Conclusiones	37
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO FARMACÉUTICO OTC	39
4.1 Oferta del mercado farmacéutico	39
4.1.1 Productos.....	39
4.1.2 Productos sustitutos y similares	40
4.1.3 Principales productores	40
4.2 Demanda del mercado farmacéutico.....	41
4.2.1 Mercado de productos farmacéuticos <i>over the counter</i> (OTC).....	41
4.2.2 Vitaminas, minerales y suplementos dietéticos.....	44
4.2.3 Mercado de productos herbales.....	46
4.3 Perfil del consumidor	49
4.4 Proyección y tendencias a futuro del mercado farmacéutico	50
4.4.1 Secado por liofilización.....	50
4.4.2 Productos en tendencia.....	51
4.5 Conclusiones	53

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA PILLSSENS – CVS	54
5.1 Planteamiento general de la alianza	54
5.2 Visión	55
5.3 Misión	55
5.4 Objetivo general	55
5.5 Objetivos estratégicos	56
5.6 Modelo de negocio	56
5.7 Cadena de valor	56
5.8 Fuentes de ventaja competitiva	57
5.9 Estrategia competitiva	57
5.10 Estrategia de negocio	58
5.10.1 FODA	58
5.10.2 Estrategia de crecimiento	58
CAPÍTULO VI. PLAN OPERATIVO DE LA ALIANZA	60
6.1 Plan de marketing y comercial	60
6.1.1 Objetivos	60
6.1.2 Estrategia	60
6.1.3 Acciones estratégicas	61
6.1.4 Presupuesto	62
6.2 Plan de producción	63
6.2.1 Objetivo de producción	63
6.2.2 Estrategia	63
6.2.3 Acciones estratégicas	65
6.2.4 Presupuesto	66
6.3 Plan de recursos humanos	66
6.3.1 Objetivos de recursos humanos	66
6.3.2 Estrategia	66
6.3.3 Acciones estratégicas	67
6.3.4 Presupuesto de recursos humanos	67
6.4 Plan de responsabilidad social	68
6.4.1 Objetivo del plan de responsabilidad social	68
6.4.2 Estrategia	68
6.4.3 Acciones estratégicas	68
6.4.4 Presupuesto de responsabilidad social	68
6.4.5 Estrategia	69
6.5 Plan de finanzas	69
6.5.1 Objetivos	69

6.5.2 Estrategia.....	70
6.5.3 Supuestos económicos financieros.....	70
6.5.4 Plan de acción	71
6.5.5 Estructura del financiamiento y costo del capital.....	72
6.5.6 Evaluación financiera.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Flujo de caja CVS	6
Tabla 2. Análisis político	11
Tabla 3. Análisis económico	11
Tabla 4. Análisis social	12
Tabla 5. Análisis tecnológico.....	12
Tabla 6. Análisis ecológico.....	12
Tabla 7. Análisis legal.....	12
Tabla 8. Matriz EFE Pillsens: oportunidades.....	18
Tabla 9. Matriz EFE Pillsens: amenazas.....	18
Tabla 10. Modelo de negocio de Pillsens.....	19
Tabla 11. Cadena de valor de Pillsens	20
Tabla 12. Histórico de costos y ventas de Pillsens.....	25
Tabla 13. Análisis VRIO de Pillsens.....	25
Tabla 14. Matriz EFI de Pillsens.....	26
Tabla 15. Modelo de negocio de CVS	28
Tabla 16. Cadena de valor de CVS	29
Tabla 17. Estados financieros CVS (en millones de dólares, excepto por acciones).....	30
Tabla 18. Análisis VRIO de CVS	32
Tabla 19. Matriz EFI de CVS	34
Tabla 20. Modelo McKinsey aplicado a las sinergias Pillsens USA – CVS.....	37
Tabla 21. Presentaciones de productos sustitutos	40
Tabla 22. Valor de mercado por segmentos (en miles de millones de dólares) y participación de mercado de productos herbales	47
Tabla 23. Segmentación.....	49
Tabla 24. Características sociodemográficas del uso de medicina herbal	50
Tabla 25. Valor nutricional del aguaymanto.....	52
Tabla 26. Importancia de objetivos estratégicos en las alianzas	55
Tabla 27. Objetivos estratégicos	56
Tabla 28. Modelo de negocio de la alianza.....	56
Tabla 29. Cadena de valor de la alianza.....	57
Tabla 30. Matriz FODA cruzado (Pillsens – CVS).....	58
Tabla 31. Matriz Ansoff de Pillsens.....	59
Tabla 32. Precio anual por frasco.....	61
Tabla 33. Objetivos estratégicos de marketing y publicidad	62
Tabla 34. Herramientas y actividades publicitarias	62

Tabla 35. Presupuesto de marketing y publicidad Rubanna & Andyox	63
Tabla 36. Presupuesto de marketing y publicidad de Golden ImmuneCare	63
Tabla 37. Presupuesto de inversión en elaboración de productos Pillsens (en miles de dólares)64	
Tabla 38. Compra de aguaymanto deshidratado en cantidades y precio (en dólares).....	64
Tabla 39. Ahorro en productividad	65
Tabla 40. Objetivos estratégicos de producción.....	65
Tabla 41. Presupuesto del plan de producción (en miles de dólares).....	66
Tabla 42. Objetivos estratégicos de recursos humanos.....	66
Tabla 43. Presupuesto de recursos humanos.....	68
Tabla 44. Presupuesto de responsabilidad social	69
Tabla 45. Objetivos estratégicos de responsabilidad social	69
Tabla 46. Objetivos estratégicos de finanzas	70
Tabla 47. Indicadores financieros de incremento.....	70
Tabla 48. Guía de indicadores financieros	72
Tabla 49. Ingresos por producto Pillsens sin alianza	72
Tabla 50. Ingresos por producto Pillsens con alianza	73
Tabla 51. Estado de resultados sin alianza proyectado (en miles de dólares).....	73
Tabla 52. Estado de resultados con alianza proyectado (en miles de dólares).....	73
Tabla 53. Estado de resultados con alianza proyectado (en miles de dólares).....	74
Tabla 54. Flujo de efectivo de Pillsens sin alianza (en miles de dólares)	74
Tabla 55. Flujo de efectivo de Pillsens con alianza (en miles de dólares).....	75
Tabla 56. Flujo de efectivo de Pillsens incremental (en miles de dólares)	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Market share</i> histórico (unidades).....	2
Figura 2. Posibles riesgos.....	3
Figura 3. <i>Market share</i> 2020 del mercado farmacéutico de Estados Unidos.....	7
Figura 4. Objetivos y procesos de Pillsens.....	8
Figura 5. Crecimiento de la industria en los próximos años	13
Figura 6. Crecimiento de la industria en países desarrollados	13
Figura 7. Ingresos en la industria farmacéutica (en miles de millones de dólares).....	15
Figura 8. Ventas de farmacias en Estados Unidos en 2020 (en miles de millones de dólares)...	16
Figura 9. Histórico de ventas de Pillsens (en miles de euros).....	21
Figura 10. EBITDA de Pillsens y de su competencia (en miles de euros).....	22
Figura 11. Histórico de EBITDA y Capex de Pillsens (en miles de euros)	22
Figura 12. Histórico de costos fijos de administración Pillsens (en miles de euros)	23
Figura 13. Histórico de eficiencia productiva por producto de Pillsens (miles de unidades/persona).....	24
Figura 14. Estrategias de Porter / situación de Pillsens.....	26
Figura 15. Ventajas competitivas de CVS	33
Figura 16. Estrategias de Porter / situación CVS	33
Figura 17. Segmentación de productos y servicios farmacéuticos genéricos y no genéricos	39
Figura 18. Evolución de las ventas anuales de farmacias y droguerías en Estados Unidos desde 1992 hasta 2020	41
Figura 19. Porcentaje de personas con algún tipo de seguro médico en Estados Unidos (1990-2010)	42
Figura 20. Evolutivo de ventas globales (en miles de millones de dólares)	42
Figura 21. Participación de mercado por categorías de productos OTC en Estados Unidos	43
Figura 22. Valoración de mercado por segmentos y cagr 2020-2025.....	44
Figura 23. Gasto promedio per cápita de consumidores estadounidenses en las principales categorías OTC (en dólares).....	44
Figura 24. Evolutivo de ventas globales de suplementos dietéticos (en miles de millones de dólares).....	45
Figura 25. Evolutivo de ventas en Estados Unidos de suplementos dietéticos por ingrediente (en miles de millones de dólares).....	45
Figura 26. Consumo de productos herbales por región del mundo.....	46
Figura 27. Proyección de ventas de productos herbales en el mercado de Estados Unidos (en miles de millones de dólares) y crecimiento interanual en porcentaje	47
Figura 28. Tipos de suplementos y vitaminas.....	48
Figura 29. Productos que forman parte de la categoría nutracéuticos.....	48

Figura 30. Exportación de aguaymanto deshidratado desde Perú por país de destino (en dólares, 2020)	52
Figura 31. Tipos de alianza estratégica	54
Figura 32. Organigrama de Pillsens durante la alianza	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ingreso familiar promedio en Estados Unidos	82
Anexo 2. Número de tiendas desde el 2005	82
Anexo 3. Principales preocupaciones del mundo en los últimos 12 meses	83
Anexo 4. Costos de marketing y ventas comparado con ventas netas (en miles de euros).....	83
Anexo 5. ROE Pillsens y competencia	83
Anexo 6. Ingreso per cápita por estado en Estados Unidos	84
Anexo 7. Ubicación de aguaymanto en Perú	84
Anexo 8. Ingreso por producción de aguaymanto en Perú – histórico.....	84
Anexo 9. Producción de aguaymanto por departamento.....	85
Anexo 10. Imágenes de máquinas liofilizadoras.....	85
Anexo 11. Precios promedio de multivitamínicos en Estados Unidos.....	85

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es presentar la situación actual de la empresa y su evolución, detallando los hallazgos de los últimos meses, los resultados de la toma de decisión, los aspectos por mejorar y alternativas de solución apoyadas en la investigación para crear nuevos productos con el fin de generar valor a la compañía apalancándose y mejorando la producción actual para mejorar los índices de rentabilidad en Estados Unidos. Asimismo, se mostrará la estrategia para solucionar el actual alto costo de producción en este país. También, se explicará cómo mejorará la competitividad frente a la competencia mediante una alianza estratégica con CVS, cuál será el enfoque con esta estrategia de cooperación y por qué se considera que es importante esta alianza para mejorar los resultados de la compañía.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

En el presente capítulo, se expondrá un breve resumen de la historia de Pillsens, sus resultados en el mercado de Estados Unidos y su estructura a fin de presentar su problemática actual y las necesidades de una posible alianza con la cadena de farmacias estadounidense CVS mostrando las oportunidades que Pillsens tiene y que puede aportar a esta alianza.

1.1 Pillsens Corp.

Los fundadores de Pillsens Corp. fueron Erik y Anni Pillsens en el año 1985. La empresa se dedicó a la fabricación de medicinas, especialmente con un enfoque en la medicina tradicional, y a la realización de investigación de medicina formal. Así, su futuro se basó en la investigación y el desarrollo. La empresa no es sólida en los mercados internacionales, pero sí en el mercado local, y es uno de los principales fabricantes de analgésicos y antioxidantes (Cesim Firm, 2020).

La Misión de Pillsens Corp. es la siguiente: “Estamos comprometidos con mejorar la vida de nuestros clientes desde el desarrollo y la comercialización de medicamentos con estándares de calidad internacional. Todo dentro de un ambiente grato para nuestros colaboradores”.

Por otro lado, su Visión es: “Ser líderes en la producción de medicamentos de alto valor al 2021, sostenidos en capacidades tecnológicas innovadoras a nivel internacional, generando relaciones a largo plazo con nuestros accionistas, colaboradores, clientes y la sociedad”.

Asimismo, la compañía farmacéutica internacional Pillsens produce y comercializa dos productos: Rubbana, que es un analgésico, y AndyOx, que es un antioxidante. Los fabrica en Finlandia y Estados Unidos. La comercialización se realiza en ambos países y en Francia. Los productos son exportados a este país desde aquellos dos países.

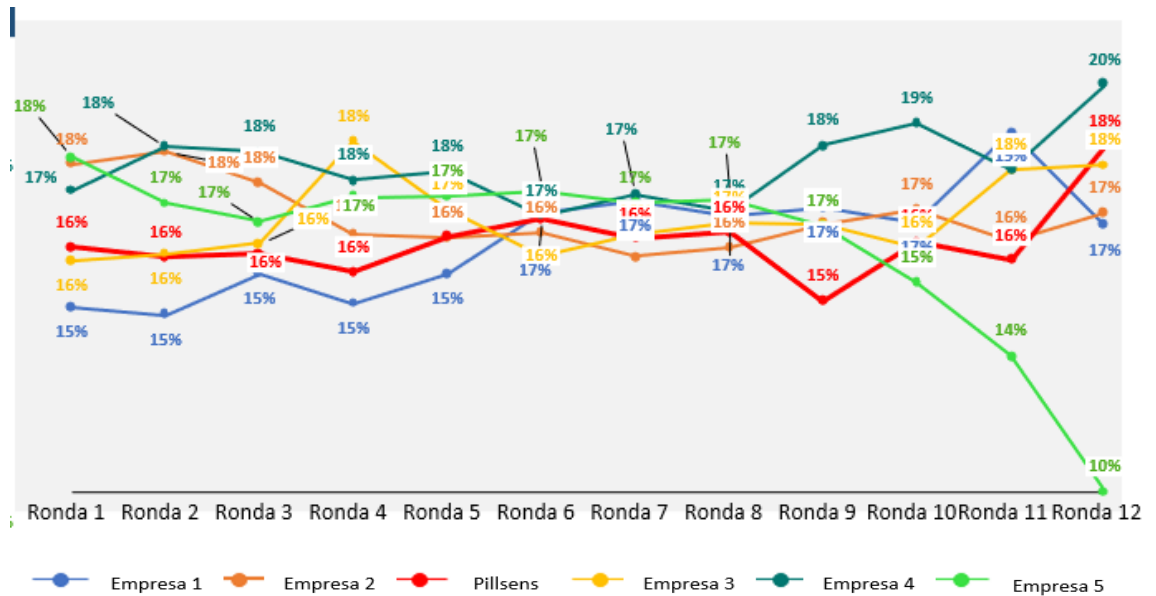
1.2 Pillsens USA

Para realizar esta investigación, se mantuvo un enfoque en la situación específica de la empresa en los Estados Unidos, país donde los analgésicos y los antioxidantes son vendidos en la mayoría de las tiendas, como las tiendas por departamentos y de abarrotes. Las ventas de Pillsens crecieron constantemente en este mercado, sobre todo cuando el aumento de precios fue moderado.

En los últimos tiempos, ha surgido el mercado de los antioxidantes, que previenen la oxidación en el cuerpo humano. Sin embargo, se han emitido diversos comentarios en el mercado sobre ellos, y es un gran desafío para Pillsens el desarrollo de nuevos productos para satisfacer la demanda. El futuro del mercado también depende en gran parte de los resultados de investigación; por ello, es necesario entender que la demanda no es fácil de pronosticar.

Figura 1

Market share histórico (unidades)



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

Con respecto al *market share* (ver Figura 1), Pillsens se mantuvo en un promedio de 16% durante las distintas rondas; en la decimosegunda ronda, por mejores decisiones de *pricing*, se alcanzó el 18%. Ello representó nueve puntos por debajo de la meta trazada de consolidar un 25% de participación de mercado.

1.3 Problema actual

1.3.1 Pillsens

Pillsens experimenta una pérdida de competitividad en términos relativos con sus pares, a causa de una posición conservadora en estrategia de precios, sumada a una baja predictibilidad de la demanda, lo que ocasionó finalmente un insuficiente nivel de eficiencia operativa. Entre algunos aspectos que influenciaron en los resultados, figuran los siguientes:

- Al momento de tomar la decisión del aumento de demanda, se consideraron los resultados históricos en vez de tomar en cuenta la demanda general del mercado.
- Se considera que faltó arriesgar más: la empresa fue más conservadora al momento de tomar decisiones de reducción de precios.
- Pillsens fue más conservadora al tomar la decisión de mantener estable los precios de AndyOx en Estados Unidos, lo que implicó menos participación de mercado.
- Costó interpretar adecuadamente las siguientes variables y su interrelación: factores de precio, publicidad, servicio al cliente y control de calidad.

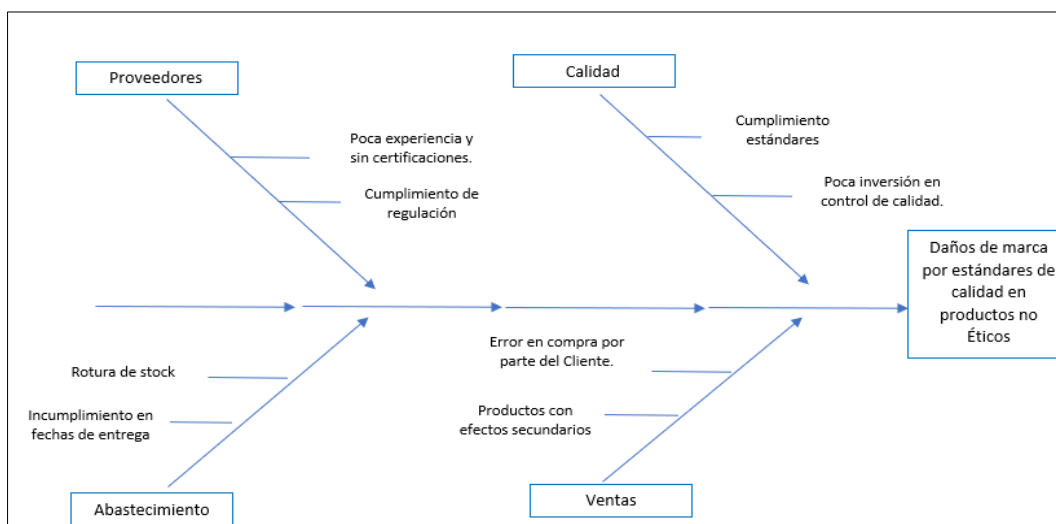
- Se desarrolló una insuficiente eficiencia operativa en plantas. Se generaron más de dos turnos de producción; por ello, se produjo un impacto negativo en los costos de operación que afectó el margen.

1.3.2 CVS

CVS no puede arriesgarse a generar alianzas con proveedores que no estén certificados, y que no cumplan con las mínimas regulaciones y tiempos de entrega. Existen riesgos en poca inversión en control de calidad, en incumplimiento en fechas de entrega y en productos con efectos secundarios (ver Figura 2).

Figura 2

Posibles riesgos



Nota. Elaboración propia, 2022.

1.4 Propuesta de solución: búsqueda de alianza con CVS

1.4.1 Enfoque y descripción de solución prevista (alianza estratégica)

- Se desarrollará una estrategia de cooperación vía alianza estratégica sin aportación de capital social. Pillsens aportará su infraestructura, y dará acceso a un abastecimiento continuo y garantizado a CVS. Será un contrato de producción de fármacos de marca CVS. El objetivo es posicionar una marca conjunta de productos no éticos orientados al desarrollo de productos nutracéuticos herbales.
- De acuerdo con los resultados, se puede contemplar más adelante la posibilidad de una alianza estratégica con aportación de capital para que Pillsens se consolide como parte del grupo empresarial de CVS.

- La idea de trabajar con CVS es crear valor al complementar sus recursos y sus capacidades con los de aquella empresa, por lo cual se define como alianza estratégica complementaria.
- La modalidad de la alianza complementaria es vertical, pues se brinda una actividad de la cadena de valor que es parte de la cadena de suministro.

1.4.2 Alcance de la propuesta

- Pillsens trabaja junto con las empresas de certificación con las que trabaja CVS para garantizar los niveles de calidad que esta compañía busca en sus proveedores.
- Pillsens se muestra como una empresa que brinda no solo calidad en su producción de fármacos, sino que también es sostenible.
- Pillsens se alinea a los sistemas de distribución de CVS, tanto en los tiempos requeridos por esta empresa como en la tecnología adecuada para que las entregas sean acordes a lo necesitado.
- La fábrica de Pillsens en Estados Unidos estaría destinada a la producción de fármacos para CVS.

1.4.3 Limitación de la propuesta

- Se han presentado limitaciones de información respecto de la problemática específica que enfrenta CVS de cara a sus clientes y la información se ha basado en su memoria anual de 2020 (CVS Health, 2021a). A pesar de ello, se ha evidenciado el nivel de exposición de riesgo legal y operacional que presenta su gestión de proveedores en su estrategia.
- La información con respecto a la performance de la compañía tiene el componente de la pandemia de COVID-19, lo cual limita la predictibilidad del comportamiento futuro de la compañía en términos de la contención de la pandemia o su término.

1.5 CVS Corp.

La empresa fue fundada en 1963 en Massachusetts por los hermanos Goldstein y su socio Ralph Hoagland, y comenzó con la venta de productos de salud y belleza. Actualmente, CVS Health, con sede en Rhode Island, es una compañía de servicios de salud diversificada en torno al propósito común de ayudar a personas en el mejoramiento de su salud a través de una variedad de productos y servicios. Para ello, integra una oferta adaptada a cubrir todas las necesidades de los consumidores de los Estados Unidos.

Actualmente, los productos que ofrece comprenden la venta de fármacos, la administración de beneficios de farmacia, planes de salud y bienestar, atención médica primaria – física y virtual –, y productos no farmacéuticos a través de su red de puntos de venta y atención de más de 9,900 ubicaciones y 1,100 clínicas médicas sin previa cita. En 2020, la atención médica de diagnóstico y vacunación a través de sus Minute Clinic han sido esenciales en el contexto de la pandemia de COVID-19.

La visión de CVS Corps. es la siguiente: “Somos la empresa líder en soluciones de salud que brinda atención de una manera que nadie más puede hacerlo”.

Asimismo, su propósito se enuncia así: “Lo que distingue a CVS Health no es solo la atención médica que brindamos. Es como lo proporcionamos. Ayudamos a las personas a navegar por el sistema de atención médica personal, mejorando el acceso, reduciendo los costos y siendo un socio confiable para cada momento significativo de salud”.

Con respecto de las sedes, las subsidiarias son Farmacias CVS, Minute Clinic, CVS Caremark, Especialidades CVS, Long Drugs, Coram, Omnicare, HealthHub y Aetna.

1.6 Situación en 2021

En febrero de 2021, Larry Merlo, presidente y director ejecutivo, se jubiló, y lo sustituyó Karen S. Lynch. Larry Merlo lideró la compañía desde 2011 llevando a cabo los principales procesos de adquisiciones (Coram LLC en 2014 y Aetna en 2018), transformando a CVS en una compañía de servicios de salud diversificada. Merlo dejó una compañía que reportó al cierre de 2020 ingresos totales por USD 268,700 millones y número cinco en la lista Fortune 500. Algunos hechos importantes de la compañía en la gestión de Larry Merlo fueron los siguientes:

- Impulsó el crecimiento de CVS a través de la compra de Caremark, con lo cual se logró que aquel fuese líder en la administración de beneficios farmacéuticos en Estados Unidos. Se optimizó la mejor compra para el usuario.
- Invirtió en áreas de alto crecimiento en farmacia especializada, agregando negocios como la infusión por sonda en el hogar (Coram y Novologix).
- Facilitó la atención médica a través de los Minute Clinic y Health Hub.
- Se adquirieron las farmacias *target* para seguir ampliando el alcance.

Un desafío de CVS es consolidar los nuevos planes con ofertas integradas que permitan la accesibilidad en términos de costos y alcance del servicio. Esto incluye los programas de atención crónica y acceso a la atención virtual. Con ello, se debe seguir consolidando una experiencia superior en la atención de los clientes que buscan la conveniencia del servicio y producto, según las enseñanzas y la visión de Larry Merlo (CVS Health, 2021a).

Los ingresos reportados al cierre de 2020 alcanzaron los USD 268,000 millones, lo que mostró un crecimiento interanual de USD 11,000 millones, es decir, un aumento de 4.6%. De este monto, el 46 % corresponde al segmento farmacia; el 30%, al servicio *retail* – servicio de receta y aplicación de vacunas entre otros –; y el 24%, a los planes de salud por suscripción.

Los servicios de farmacia crecieron en 0.3%, es decir, USD 447 millones, impulsados por el crecimiento de la farmacia especializada. Los ingresos del servicio *retail* LTC crecieron en USD 4,600 millones, 4.7% impulsadas por el mayor volumen de recetas expedidas y pruebas de diagnóstico de COVID-19. El segmento de atención médica presentó un crecimiento de USD 5,900 millones, equivalentes a 8.4%, impulsado por el incremento de la membresía en los sectores gubernamentales.

En términos de liquidez, la compañía muestra un flujo de caja que permite cubrir sus obligaciones de corto plazo. A largo plazo, utiliza el financiamiento con una estructura de capital que le permita maximizar el retorno para sus accionistas. En comparación con 2019, las actividades de operación crecieron USD 3,000 millones debido a los mayores ingresos del segmento de atención médica. El efectivo en inversión experimentó un aumento de USD 2,000 millones respecto de 2019. Las inversiones se realizaron en tecnología, expansión, mejora de tiendas y construcción de nuevas tiendas. A continuación, en la Tabla 1, se presenta el flujo de caja de CVS.

Tabla 1

Flujo de caja CVS

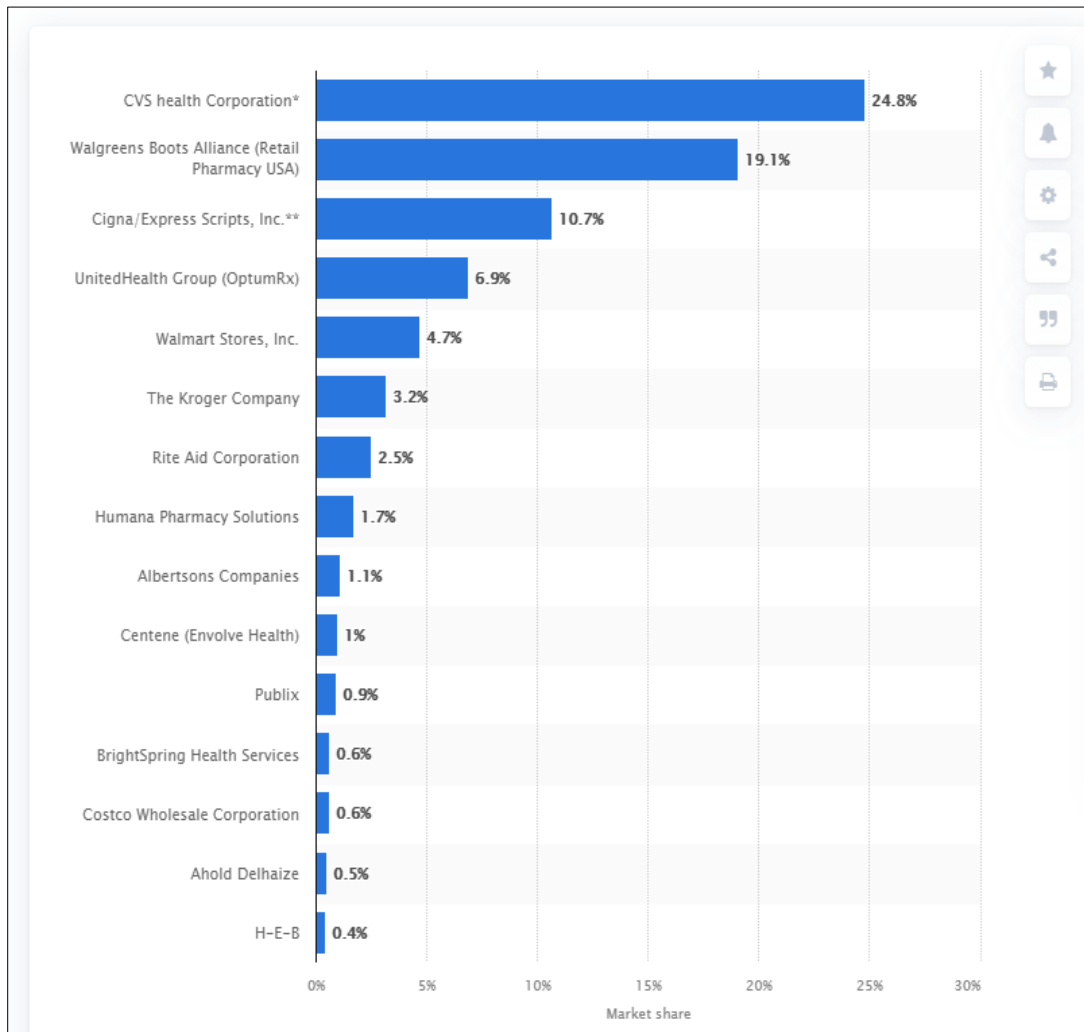
<i>In millions</i>	Year Ended December 31,			Change			
	2020	2019	2018	2020 vs. 2019		2019 vs. 2018	
	\$	\$	\$	\$	%	\$	%
Net cash provided by operating activities	\$ 15,865	\$ 12,848	\$ 8,865	\$ 3,017	23.5 %	\$ 3,983	44.9 %
Net cash used in investing activities	(5,534)	(3,339)	(43,285)	(2,195)	65.7 %	39,946	92.3 %
Net cash provided by (used in) financing activities	(8,155)	(7,850)	36,819	(305)	3.9 %	(44,669)	(121.3)%
Effect of exchange rate changes on cash, cash equivalents and restricted cash	—	—	(4)	—	— %	4	100.0 %
Net increase in cash, cash equivalents and restricted cash	\$ 2,176	\$ 1,659	\$ 2,395	\$ 517	31.2 %	\$ (736)	(30.7)%

Nota. Tomado de “2020 Annual Report. Health is Personal”, por CVS Health, 2021b. https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NYSE_CVS_2020.pdf

Por otro lado, de acuerdo con Statista (2021), al cierre de 2020, CVS Health poseía el 24.8% del *market share* y era la principal farmacia de Estados Unidos (ver Figura 3); en efecto, en aquel año, la empresa obtuvo el liderazgo por participación de los mercados en función de los ingresos por fármacos recetados, seguida por Walgreens Boots Alliance (Statista, 2021).

Figura 3

Market share 2020 del mercado farmacéutico de Estados Unidos



Nota. Tomado de “CVS Health”, por Statista, 2021. <https://www.statista.com/study/15979/cvs-caremark-statista-dossier/>

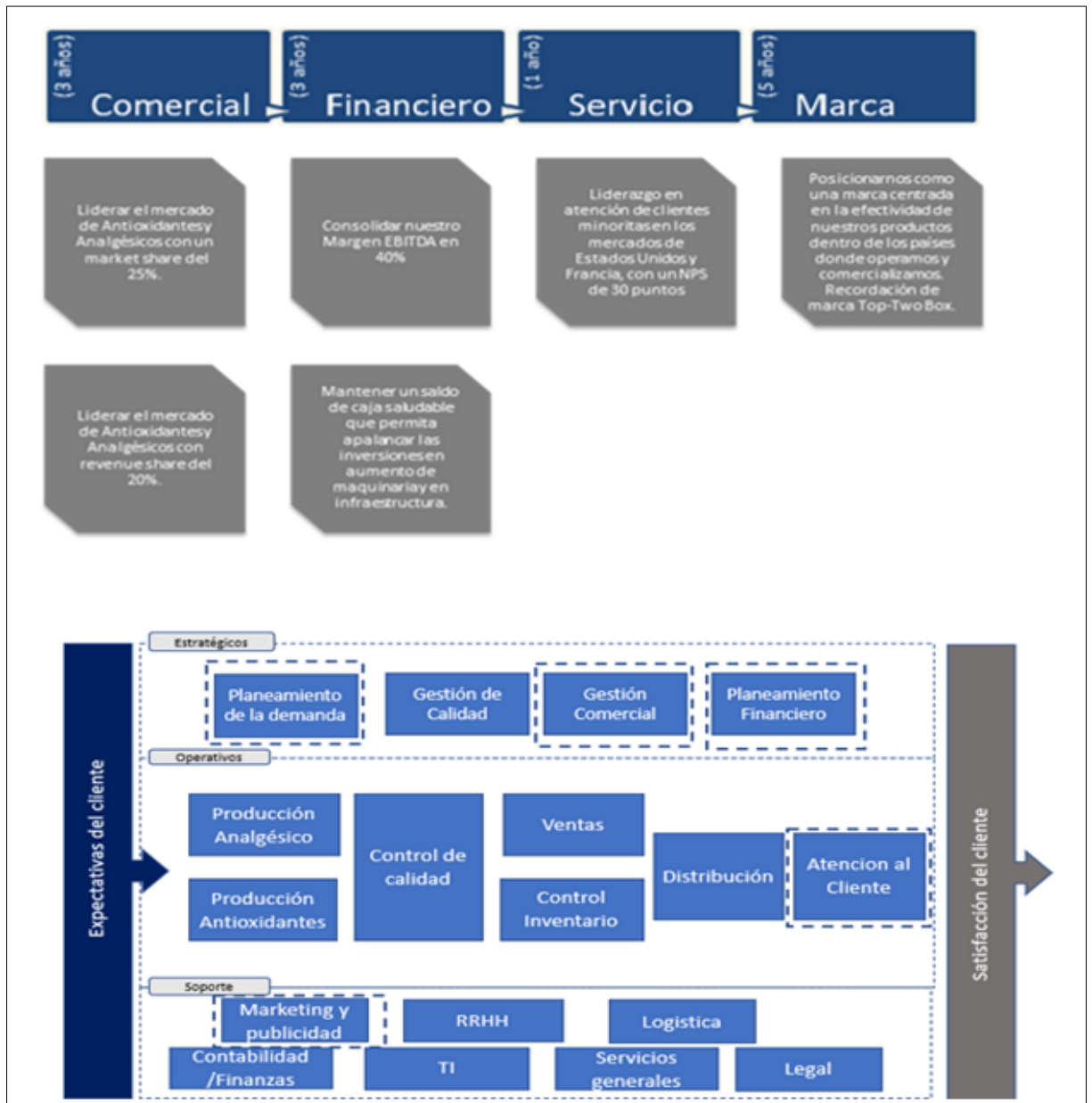
1.7 Alineamiento estratégico Pillsens – CVS

1.7.1 Pillsens

Pillsens optó por liderazgo en costos con apoyo directo del Directorio con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente de manera oportuna y eficaz garantizando calidad en los productos. A continuación, en la Figura 4, se presentan los objetivos y los procesos de Pillsens.

Figura 4

Objetivos y procesos de Pillsens



Nota. Los procesos con líneas punteadas son aquellos donde se tenía injerencia al inicio al momento de tomar Pillsens. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

- **Objetivos estratégicos**

- **Planeamiento de la demanda:** se planifican las cantidades por producir en cada planta en función de la demanda esperada por cada mercado (Francia, Estados Unidos y Finlandia).
- **Gestión de calidad:** se definen los estándares a los que Pillsens debe alinearse en la industria, que deben estar acordes a la estrategia definida.

- **Gestión comercial:** se elabora la estrategia de *pricing*, el *mix* de productos y los mercados de destino. Se diseñan las propuestas comerciales frente a las licitaciones.
- **Planeamiento financiero:** se define la política de gestión del efectivo de corto plazo que permita sostener la operación (capital de trabajo). Además, se diseña la óptima estructura de capital de fondos propios y terceros para el logro de objetivos de largo plazo de la compañía. Por último, se estructura el levantamiento de fondos para apalancar el crecimiento y maximizar beneficios para los accionistas.
- **Operativos**
 - **Producción analgésica:** se elabora el producto Rubanna sobre la base de lo ordenado por planeamiento.
 - **Producción antioxidante:** se elabora el producto Andyox sobre la base de lo ordenado por planeamiento.
 - **Control de calidad:** el control de calidad confirma que las medidas y los estándares se cumplen al momento de producción; estos pueden variar según lo que definan las personas en gestión.
 - **Ventas:** se encarga de la negociación y la concreción de acuerdos con las empresas minoristas. Busca asegurar las cantidades de ventas esperadas por parte de la compañía.
 - **Control de inventario:** se ocupa del manejo y el control del uso de la materia prima hasta el producto terminado mediante controles periódicos y organizados.
 - **Distribución y atención al cliente:** consiste principalmente en tratar todo el servicio posventa con minoristas sobre consultas, pedidos y reclamos acerca de algún envío.
- **Soporte**
 - **Marketing y publicidad:** se desarrolla la intensidad y la estrategia *push* para colocar la mayor cantidad de productos en farmacias y *retailers*.
 - **Recursos humanos:** se desarrollan políticas de contratación, planes de retención de talentos, estructura de sueldos y la cultura de la organización.
 - **Logística:** se desarrolla la cadena de distribución en función del costeo eficiente de rutas y seguridad en el envío de los productos.
 - **Contabilidad:** se elaboran los estados financieros sobre la base de los principios contables aceptados internacionalmente.

- **Tecnología informática:** se desarrollan los sistemas y las plataformas de información necesarios para soportar todos los procesos de la compañía.
- **Legal:** se elaboran los contratos comerciales y se formalizan los cumplimientos regulatorios a los que está sometida la compañía.

1.7.2 CVS

CVS Health opera en una industria altamente competitiva y de gran tamaño en la cual el precio es una variable determinante. Sin embargo, el servicio, la disponibilidad y la conveniencia son factores que otorgan diferenciación y por ende lealtad en el consumidor.

CVS Health se posiciona como el líder del mercado de Estados Unidos con el 24% de *market share*. En este sentido, la estrategia competitiva desplegada es la de diferenciación de tipo 3, que se enfoca en la experiencia del cliente para lograrlo. Para ello, ha realizado varias integraciones horizontales con el objetivo de adquirir compañías que ofrecen servicios complementarios de gran valor que le permiten brindar una gama completa de servicios de salud a sus clientes y que limita la entrada de más competidores.

El objetivo es desarrollar una oferta perfilada a las necesidades del consumidor de Estados Unidos centrándose en la forma en que se brindan sus servicios. Para ello, ha desplegado múltiples canales de atención físicos y virtuales, envíos por correo, seguimiento personalizado, planes de salud y atención a domicilio para impactar en el ahorro y el acceso a la salud de sus clientes.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo, se analizarán las variables y las tendencias que influirán en el entorno de una empresa del sector farmacéutico, específicamente en el rubro de fabricación y venta de medicina. El análisis ha sido efectuado sobre el mercado de Estados Unidos con la finalidad de identificar las oportunidades y las amenazas existentes en el entorno. Así, se podrá diseñar las estrategias más adecuadas para aprovecharlas.

1.

2.1 Análisis PESTEL de Estados Unidos en 2021

El análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) es una herramienta de la planificación estratégica que ayudará a entender e identificar los factores y las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre Pillsens. Con esta herramienta, se pueden identificar las oportunidades y las amenazas externas a la empresa; al conocerlas, es posible explotarlas o mitigarlas según sea el caso, es decir, anticiparse a ellas. Como parte del análisis PESTEL, a continuación, en las Tablas 2, 3, 4, 5, 6 y 7, se presentan los análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, respectivamente.

Tabla 2

Análisis político

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Estabilidad política, asunción de Joe Biden (“Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump”, 2021)	Plan de contención de la pandemia de COVID-19 y de revertir la decisión del Gobierno de Trump de abandonar la Organización Mundial de la Salud (OMS)	Recuperación de las perspectivas de inversión y la salud	Oportunidad
Cambio en la política de inmigraciones	Disponibilidad de recursos humanos	Incremento de la mano de obra en plantas	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 3

Análisis económico

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Aumento del producto bruto interno (PBI) de 5.1% en 2021 y 2.5% en 2022, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Santander Trade, 2022)	Incremento del consumo, mayor capacidad de compra y menor miedo al gasto	Incremento de la demanda del portafolio	Oportunidad
Crecimiento de la tasa inflacionaria impulsada por precios del petróleo	Aumento de costos de operación	Reducción de margen y menor capacidad de maniobra en <i>pricing</i>	Amenaza
Nueva estrategia de relaciones con la Unión Europea	Mayor competitividad en la industria	Apertura de nuevos mercados europeos	Oportunidad
Reducción de la tasa de desempleo, del 14% en abril de 2020 a 5.5% en mayo de 2021 (“La tasa de desempleo	Reactivación económica y recuperación de puestos de trabajo post pandemia	Menores costos logísticos de distribución y materias primas.	Oportunidad

en EE.UU. desciende tres décimas en mayo, al 5,8 %”, 2021)

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 4

Análisis social

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Cambio en el estilo de vida	Nutrición deportiva	Aumento de la demanda	Oportunidad
Consumidores más informados	Regulación de etiquetado de productos	Aumento de la demanda	Oportunidad
Cambio en el consumo a raíz de la pandemia de COVID-19	Demanda de suplementos alimenticios para la mejora del sistema inmunológico	Aumento de la demanda	Oportunidad

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 5

Análisis tecnológico

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Avances tecnológicos	Aumento de la inversión en I&D a raíz de la pandemia de COVID-19 (Kohlmann, 2021)	Ampliación de portafolio	Oportunidad
Avances tecnológicos	Aumento de normativas de trazabilidad y controles de calidad	Aumento de la inversión	Amenaza

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 6

Análisis ecológico

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Regreso al Acuerdo Climático de París	Cambio en procesos de producción con reducción de la huella de carbono	Minimización de gases de efecto invernadero	Amenaza

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 7

Análisis legal

Variable	Impacto en el sector	Efecto	O/A
Sistema tributario	Aumento del impuesto a las grandes fortunas	Aumento del impuesto	Amenaza

Nota. Elaboración propia, 2022.

2.2 Análisis de fuerzas competitivas

En 2018, el mercado global alcanzó USD 1.2 trillones, con un crecimiento de 9% con respecto a 2017, y se espera un crecimiento de entre 4 y 5% hacia 2023. Así, se trata de una industria de muy alto potencial en los siguientes años (ver Figura 5).

Figura 5

Crecimiento de la industria en los próximos años



Nota. Tomado de “The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023”, por IQVIA Institute, 2019. <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>

De acuerdo con IQVIA Institute (2019), el crecimiento será impulsado por las economías desarrolladas y su adopción por nuevas tecnologías, y por el lanzamiento de productos innovadores. Es notable el caso de China, cuyo acelerado desempeño está cerca del gasto combinado de los cinco primeros mercados europeos.

Por otro lado, se presenta el caso específico de Estados Unidos, cuyo crecimiento estará marcado principalmente por la salida al mercado de nuevos productos y, en segundo lugar, por apuestas en estrategia de precios. De modo similar al caso chino, el gasto en este mercado superará al europeo y con mayor notoriedad al japonés, que será el más lento entre los mercados desarrollados. Un resumen de los principales indicadores de 2018 a 2023 se presenta en la Figura 6.

Figura 6

Crecimiento de la industria en países desarrollados



Nota. Tomado de “The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023”, por IQVIA Institute, 2019. <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>

2.3 Análisis de la cadena de valor del sector

La importancia principal de este sector es la búsqueda de la conservación y la protección de la salud humana mediante un proceso exhaustivo que requiere investigación, fabricación, desarrollo y comercialización de medicamentos. Los avances tecnológicos permiten que este campo logre mejor sus objetivos ya que se crean productos farmacéuticos innovadores no solo con mayor rapidez, sino también con menores efectos secundarios que pudieran dañar el bienestar humano.

2.3.1 Proveedores

Dentro de la industria farmacéutica, el poder de negociación es baja, puesto que solo requiere materia prima para la elaboración de los fármacos, que son desarrollados *in-house*. Por otro lado, en el caso de la tecnología, esta es administrada directamente por las compañías, y forma parte del *core* y el *know-how* como atributos de diferenciación. Finalmente, aparecen los empaques, que resultan una suerte de *commodities*, ya que existe una gran diversidad de proveedores. Por todo ello, los proveedores no tienen una posición preponderante para influir en la negociación y/o precios.

2.3.2 Fabricantes

El nivel de competencia dentro de los Estados Unidos es demandante y con un alto nivel de concentración; en este país, las empresas ubicadas en los diez primeros lugares representaban cerca del 72% de un total de USD 500 billones en 2019. Así mismo, se estima que la industria farmacéutica continúe en crecimiento hacia 2023, con un total de más de USD 600 billones en ventas. Este crecimiento será impulsado de manera sustancial por el incremento de lanzamientos de nuevos productos al mercado, y la adquisición y el desarrollo de nuevas tecnologías.

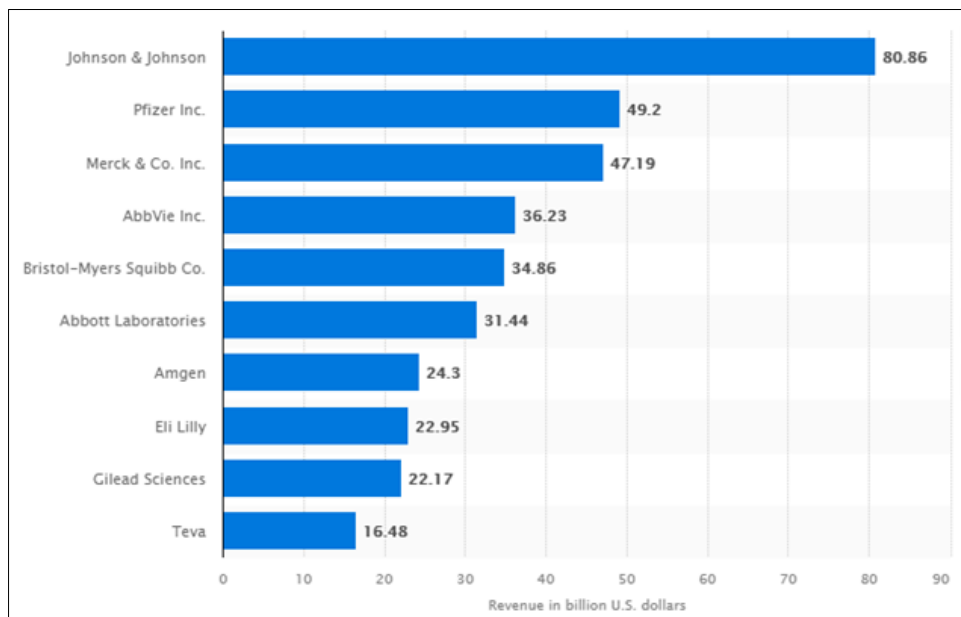
Por otro lado, otro factor importante es el precio de los fármacos, aspecto – en particular dentro del mercado estadounidense – complejo, ya que depende de la interacción de los precios fijados

por las compañías, la negociación con las cadenas y *retailers*, y el nivel de competencia entre los productos de marca y los genéricos.

El incremento de los precios fijados por las compañías antes de 2018 atrajo la atención del público y los reguladores de manera especial, puesto que algunos de ellos se han considerado excesivos; por ello, desde 2019 algunas compañías se han comprometido a reducir la lista de precios para los fármacos no genéricos, lo cual se espera que se mantenga en los próximos años. A continuación, en la Figura 7, se presentan los ingresos de la industria farmacéutica.

Figura 7

Ingresos en la industria farmacéutica (en miles de millones de dólares)



Nota. Tomado de “CVS Health”, por Statista, 2021. <https://www.statista.com/study/15979/cvs-caremark-statista-dossier>

2.3.3 Mayoristas

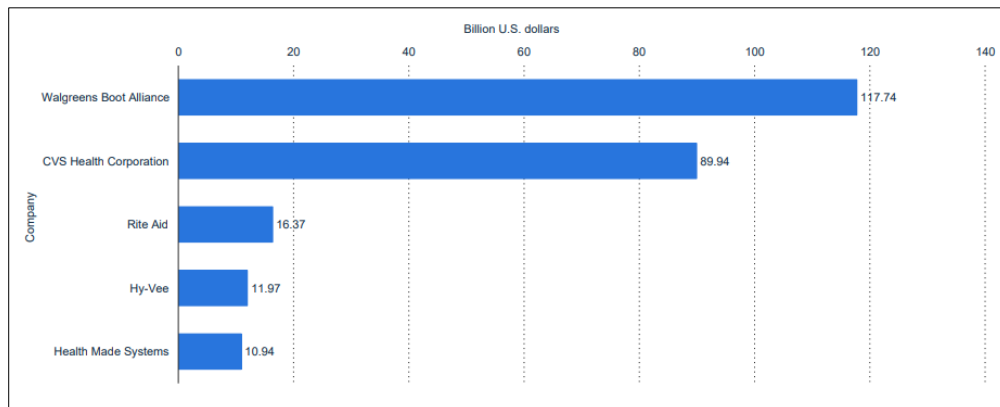
Durante la distribución y la comercialización, son las distribuidoras y las droguerías las que participan en el mercado mayorista. Pillsens forma parte de la cadena de distribución como mayoristas, siendo un laboratorio que vende su producción directamente a cadena de farmacias. Los *retailers* y las farmacias tienen un mejor nivel de negociación gracias al volumen de producto que pueden adquirir. Considerando estos elementos, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes tiende a ser medio.

2.3.4 Minoristas

Las farmacias son principalmente las que conforman el mercado minorista. Se dividen en (i) mercado de venta libre – *over the counter* (OTC) –, y (ii) mercado de medicamentos bajo receta – mercado ético. En ventas minoristas, CVS Health Corporation ocupa el segundo lugar, con 89,940 millones de dólares, mientras que la empresa líder es Walgreen Boot Alliance, cuyas ventas cerraron en 117,740 millones de dólares. En la Figura 8, se presentan las farmacias líderes en Estados Unidos según las ventas minoristas de 2020.

Figura 8

Ventas de farmacias en Estados Unidos en 2020 (en miles de millones de dólares)



Nota. Top 15 de principales farmacias de Estados Unidos clasificadas por cuota de mercado de medicamentos recetados en el 2020. Adaptado de “Leading drugstores in the United States in 2021, based on retail sales (in billion U.S. dollars)”, por Statista, 2022a. <https://www.statista.com/statistics/197850/2010-sales-of-drug-stores-in-the-us/>

Ahora bien, como se expuso en la Figura 3, en 2020, CVS Health Corporation lideró la cuota de mercado con una participación del 24.08%. Los ingresos por dispensación de recetas en Estados Unidos alcanzaron un récord de USD 501.000 millones en 2021. La participación total de las 15 compañías más grandes disminuyó levemente en comparación con su participación en 2020, debido principalmente a tasas de crecimiento por debajo del mercado en farmacias minoristas y de atención a largo plazo.

2.3.5 Clientes/usuarios

Se pueden identificar distintos niveles de clientes. En primer lugar, aparece el consumidor final, que no tiene poder de negociación frente a las empresas productoras, a causa de que las patentes otorgan a las compañías la libertad de manejo de los precios por veinte años. Pese a que al término

de este periodo se abre posibilidad para el ingreso de los productos genéricos, no se mejora la posición de los clientes, por más que los precios se tornan más competitivos.

2.3.6 Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja dentro de la industria farmacéutica estadounidense. El motivo es que la inversión en esta industria es cara, especialmente para desarrollar y poner en funcionamiento una planta de manufactura; las inversiones adicionales importantes se materializan en investigación y desarrollo de productos. Costos adicionales que pueden resultar significativos son los de marketing y comercialización.

Un segundo elemento es el alto riesgo resultantes del lanzamiento de nuevos productos, en particular cuando sucede un desarrollo fallido o que no logra cubrir la inversión realizada. Pequeños errores o demoras durante este proceso pueden crear pérdidas millonarias.

Otro factor que constituye una limitante para el ingreso de nuevos jugadores en la industria es el lento proceso que toma la aprobación de un nuevo fármaco, y con ello la garantía de una patente que exige a cualquier prospecto en iniciar desde cero el proceso de investigación para el desarrollo de un nuevo medicamento.

2.3.7 Sustitutos

Es relevante considerar el ciclo de vida del producto y el periodo de vigencia de la patente. Mientras que el medicamento se encuentra dentro de esta etapa, resulta compleja la sustitución con otro que tenga aplicaciones similares. Sin embargo, tras el fin de la vigencia, surge la opción de la producción de medicamentos genéricos; con ello, se incrementa la cantidad de productos sustitutos.

No obstante, la corriente de tratamientos y medicina alternativa ha venido cobrando mayor crecimiento, y, a pesar de que no resultan ser fármacos propiamente dichos, deben ser considerados como potenciales sustitutos dentro de la industria, más aún cuando se promociona la dieta balanceada, los ejercicios y otro tipo de actividades físicas como un mecanismo para mantenerse saludable y reducir el riesgo de enfermedades comunes. En líneas generales, la amenaza de sustitutos es baja.

2.3.8 Regulador

La Agencia Federal de Medicamentos y Alimentos (FDA) es el organismo que regula los medicamentos en Estados Unidos. Este organismo se basa en leyes promulgadas por el gobierno federal y regulaciones públicas. Uno de los sistemas claves que utiliza el Gobierno estadounidense para impulsar el desarrollo de medicamentos y otros tratamientos médicos es el sistema de patentes. Este es de alta complejidad debido a que abarca a casi toda la comunidad internacional a través de las Naciones Unidas, tratados internacionales y agencias de patentes

tanto nacionales como regionales alrededor del mundo (Agencia Federal de Medicamentos de Estados Unidos [FDA], 2020).

2.3.9 Matriz de evaluación de factores externos

A partir de la información de los factores externos en los distintos ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se han tomado sus oportunidades y sus amenazas para calificar el grado de respuesta de la empresa frente a ellos. A continuación, en las Tablas 8 y 9, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Tabla 8

Matriz EFE Pillsens: Oportunidades

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Estabilidad política, por asunción de Joe Biden (plan de contención de la pandemia de COVID-19 y de revertir la decisión del Gobierno de Trump de abandonar la OMS)	0.1	4	0.4
Cambio en la política de inmigraciones (disponibilidad de recursos humanos)	0.05	2	0.1
Aumento del PBI de 5.1% en 2021 y 2.5% en 2022, según el FMI	0.06	3	0.18
Nueva estrategia de relaciones con la Unión Europea (apertura a nuevos mercados)	0.05	2	0.1
Reducción de la tasa de desempleo de 14 % en abril de 2020 a 5.5% en mayo de 2021	0.05	2	0.1
Cambio en el estilo de vida. Tendencia al consumo de productos saludables	0.06	4	0.24
Consumidores más informados (regulación de etiquetado de productos)	0.04	3	0.12
Demanda de suplementos alimenticios para la mejora del sistema inmunológico	0.06	3	0.18
Aumento de la inversión en I&D a raíz de la pandemia de COVID-19	0.1	3	0.3

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 9

Matriz EFE Pillsens: Amenazas

Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Crecimiento de la tasa inflacionaria impulsada por precios del petróleo (aumento de costos de operación)	0.15	2	0.3
Aumento de normativas de trazabilidad y controles de calidad	0.12	2	0.24
Cambio en procesos de producción para reducir la huella de carbono	0.03	2	0.06
Aumento de impuesto a las grandes fortunas	0.03	1	0.03
Consumidores más informados y exigente, que buscan comparar calidad y precio	0.03	3	0.09
Apoyo del Gobierno a retiro de patentes	0.07	1	0.07
	1		2.51

Nota. Elaboración propia, 2020.

Como resultado final, la puntuación ponderada total es de 2.51, muy cercana al promedio (punto medio), lo que indica que la empresa está aprovechando las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta, aunque no con la intensidad deseada.

2.3.10 Conclusiones

- No se deben dejar de seguir las acciones del competidor. Muchas buenas prácticas y acciones brindan orientación; del mismo modo, aprender del error ajeno contribuye a no incurrir en el mismo problema.
- Se debe considerar que las tendencias del mercado a los clientes y socios de Pillsens. Por ello, es necesario contemplar las condiciones planteadas cada año.
- Las decisiones generadas en la competencia repercuten el cambio en el mercado y, por ende, la participación de Pillsens. Ello se debe considerar al tomar decisiones.
- Es necesario considerar siempre las políticas de gobierno y regulatorio que pueda afectar las inversiones y los resultados de participación en el mercado.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo, se expondrá un análisis interno tanto para Pillsens como para CVS teniendo en cuenta el modelo de negocio de cada empresa. Con el análisis interno, se identificaron los recursos y las capacidades con las cuales se cuenta; luego, se identificaron las ventajas competitivas y la estrategia que sigue cada compañía.

3.1 Análisis interno de Pillsens

El objetivo del análisis interno de Pillsens es conocer la situación actual en la que la empresa se encuentra identificando todos aquellos elementos y recursos con los que cuenta para afrontar su situación actual y alcanzar los objetivos trazados.

2.

3.1.1 Modelo de negocio

A continuación, en la Tabla 10, se presenta el modelo de negocio de Pillsens.

Tabla 10

Modelo de negocio de Pillsens

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Distribuidores Accionistas FDA Proveedores de servicio de mantenimiento de infraestructura y equipo	Producción de medicamentos Control de calidad Publicidad Servicio al cliente Investigación y desarrollo de productos	Complementar el <i>mix</i> comercial de cadenas <i>retail</i> con productos de calidad e innovadores Control de calidad orientado a disminuir desperfectos y devoluciones	Cercana priorizando atención al cliente Relación <i>win-win</i> a largo plazo Co-creación de productos innovadores	Segmento: Cadena de farmacias Tiendas especialistas en suplementos y antioxidantes Geográfico: Estados Unidos
	Recursos clave		Canales distribuidores	
	Empleados Infraestructura y maquinarias Recursos financieros Tecnología Investigadores		Ferias <i>Key accounts</i> Redes Sitios web Folletos y revistas	
	Estructura de costos		Fuentes de ingresos	
	Costos variables: 40% Gasto en administración y marketing: 11% Costo fijo: 17%.		Productos: 59% Rubanna y 41% Andyox.	

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor de Pillsens puede revisarse a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11

Cadena de valor de Pillsens

Infraestructura de la empresa				
Buena posición financiera, planificación, contabilidad y finanzas				
Gestión de recursos humanos				
Sistema de remuneraciones y búsqueda de productividad en sus plantas Inversión ocasional en mejora de eficiencia de costos para aumentar el volumen de producción por trabajador				
Desarrollo de tecnología				
Política intensiva en inversión en maquinaria, infraestructura de planta y eficiencia de la calidad Apertura a nuevas tecnologías que se adquieren cuando los precios son asequibles				
Aprovisionamiento				
Selección de proveedores fieles en Estados Unidos que brindan la materia prima Negociación de precio por cantidad y pedidos con base en la proyección de ventas que brinden la mejor relación precio calidad en los países donde se opera				
Logística de entrada	Operaciones	Logística exterior	Marketing y ventas	Servicios
Abastecimiento descentralizado Políticas de aseguramiento de la calidad de las materias primas	Cumplimiento de estrictas regulaciones de higiene en la fabricación Alto grado de desarrollo involucrado en la fabricación de antioxidantes Fabricación eficiente de analgésicos Inversión en maquinaria de alta tecnología	Distribución que prioriza eficiencia de costos de transporte / ruteo hacia países por cercanía de plantas	Posicionamiento de marca por calidad Centrado en el cliente	Atención al cliente Servicio al cliente que se enfoca en los minoristas, a quienes se les otorgan incentivos

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.1.3 Análisis de áreas funcionales

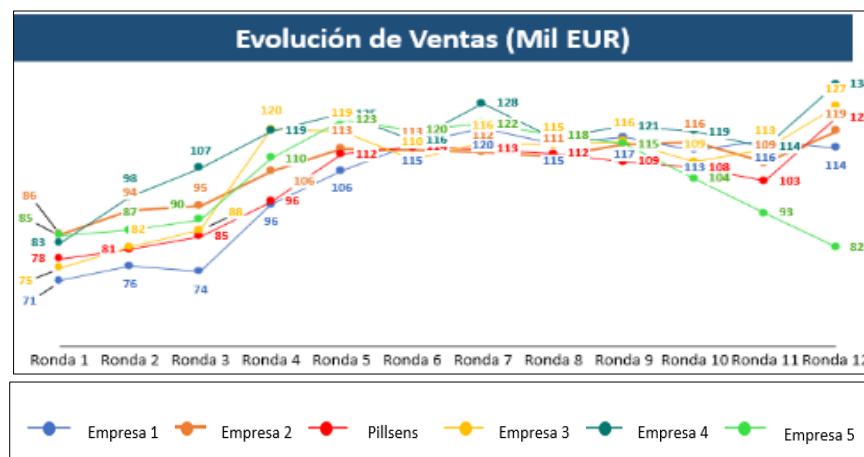
Las áreas funcionales de la empresa vienen trabajando durante doce años para alcanzar los objetivos de Pillsens. Durante este tiempo, se han tomado decisiones que han proporcionado resultados diversos que, a continuación, se detallan.

- **Área de ventas y marketing:** se encarga de las decisiones de precio, publicidad y servicio al cliente. También se ocupa de la estrategia para las licitaciones y el orden de prioridad de los mercados.
 - **Logros:** en ventas, la empresa creció a un promedio anual de 4.5%, mientras que el promedio de la industria fue de 3.7% y el líder del mercado lo hizo en 5.5%. La meta era crecer al menos en 10%. A Pillsens le fue bien en la ronda 12 por priorización de volúmenes. Mas adelante, en la Figura 9, se puede revisar el histórico de ventas de Pillsens.

Con respecto al *revenue share*, la empresa obtuvo un 16.1 % en promedio a lo largo de todas las rondas. Se cerró la ronda 12 con una participación del 18%. El líder del mercado obtuvo el 18% promedio durante las doce rondas (ver Figura 1, *market share* histórico).

Figura 9

Histórico de ventas de Pillsens (en miles de euros)



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

- **Retos:** se obtuvo una línea de tendencia de crecimiento, pero no se asumió una posición de liderazgo. Se considera que la empresa fue adversa al riesgo de generar pérdida operativa y se puso foco en ser eficientes en el gasto.

También corresponde al área de ventas y marketing el manejo del precio de los productos. La competencia se encuentra en una guerra de precios a la que debió adaptarse. Se ha logrado una tendencia de venta de unidades al alza y se ajustaron los precios para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

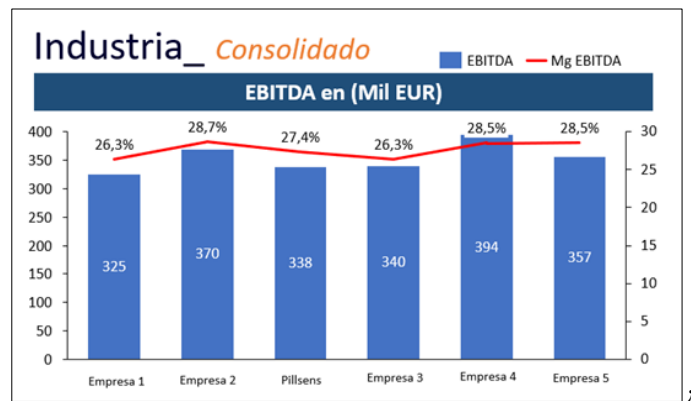
Los esfuerzos de ventas y marketing son los que deben mejorar los ingresos de la compañía a través de estrategias de publicidad y servicio al cliente de nuestros distribuidores. En 2017, se apostó por invertir más en ambos sin mayor éxito en ventas: 25% más en publicidad y 240% en servicio al cliente.

- **Área de finanzas:** se encarga del seguimiento y la evaluación del desempeño de los resultados de la compañía, y se ocupa de las decisiones de financiamiento a largo plazo.
 - **Logros:** en EBITDA en términos absolutos, la empresa se posicionó en el quinto lugar del mercado con 338 millones de euros. En términos de margen EBIT, el resultado de las 12 rondas fue de 27.4%, con lo cual Pillsens se posicionó en el cuarto

lugar; en comparación con su proyección, quedó en -7.6 pp y, con respecto al líder de la industria, en -1.3 pp. En la Figura 10, se presenta el EBITDA de Pillsens y de las empresas de la competencia.

Figura 10

EBITDA de Pillsens y de su competencia (en miles de euros)

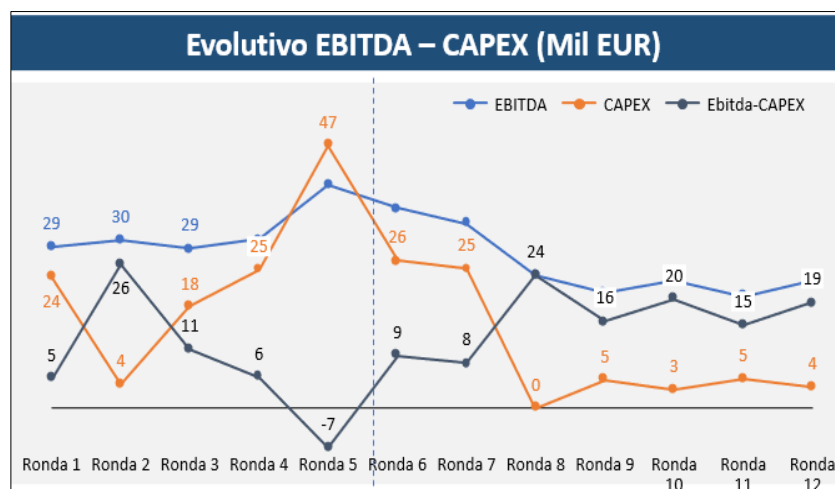


Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

En cuanto al EBITDA-Capex, se obtuvo un saldo de caja favorable sin la necesidad de financiamiento, con lo cual se cumplió con el manejo de caja planificado. A continuación, en la Figura 11, se presentan el histórico de EBITDA y del Capex de Pillsens.

Figura 11

Histórico de EBITDA y Capex de Pillsens (en miles de euros)



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

- **Retos:** la empresa debe ser autosostenible con un EBITDA capaz de soportar las inversiones en Capex sin necesidades de préstamos adicionales.
- **ROE:** a nivel de resultados de la industria, se observa una mejora significativa al lograr una ubicación en el 3Q entre los de menor desempeño en la industria y luego pasar a la segunda posición en el 4Q con un ROE de 5%. También se ha logrado generar una inversión inicial en plantas y maquinaria durante los primeros años (2010-2016) que han permitido mayor flexibilidad para los siguientes años (2017-2021).

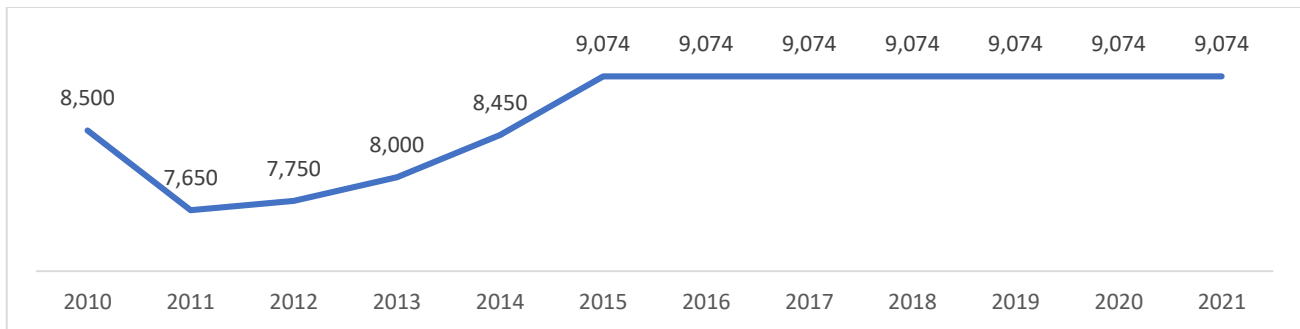
En cuanto al ROE, un reto consiste en seguir manteniendo un manejo responsable de la liquidez y disminuir la deuda a largo plazo, que fue una tarea pendiente durante las 12 rondas. Asimismo, la empresa debe comprometerse con un crecimiento sostenible del ROE.

- **Área de calidad:** esta área se responsabiliza del nivel de inversión que se brindará en la calidad de productos con la intención de que ayude en el crecimiento de su demanda.
 - **Logros:** se ha sabido invertir adecuadamente en la inversión con respecto a la competencia.
 - **Retos:** se debe obtener mayor conocimiento del mercado para identificar qué producto es más sensible en la inversión de calidad para que tenga un mejor impacto en el mercado y mantener los estándares requeridos por las entidades regulatorias.
- **Área de recursos humanos:** se encarga de seleccionar y capacitar el personal de Pillsens. Además, mantiene toda la estructura de sueldos de la compañía.
 - **Logros:** se ha logrado seguir políticas de contratación que permiten conseguir personal clave para la compañía. Además, se realizan actividades enfocadas en la capacitación continua del personal, la estructura de sueldos potentes y la cultura organizacional que ha permitido una retención del talento. También se ha logrado una estabilidad en costos administrativos durante los últimos siete años, lo cual demuestra la efectividad del personal administrativo en el tiempo.
 - **Retos:** se debe seguir manteniendo actualizado al personal y seguirlo capacitando.

En la Figura 12, se presenta el histórico de los costos fijos de administración de Pillsens.

Figura 12

Histórico de costos fijos de administración Pillsens (en miles de euros)

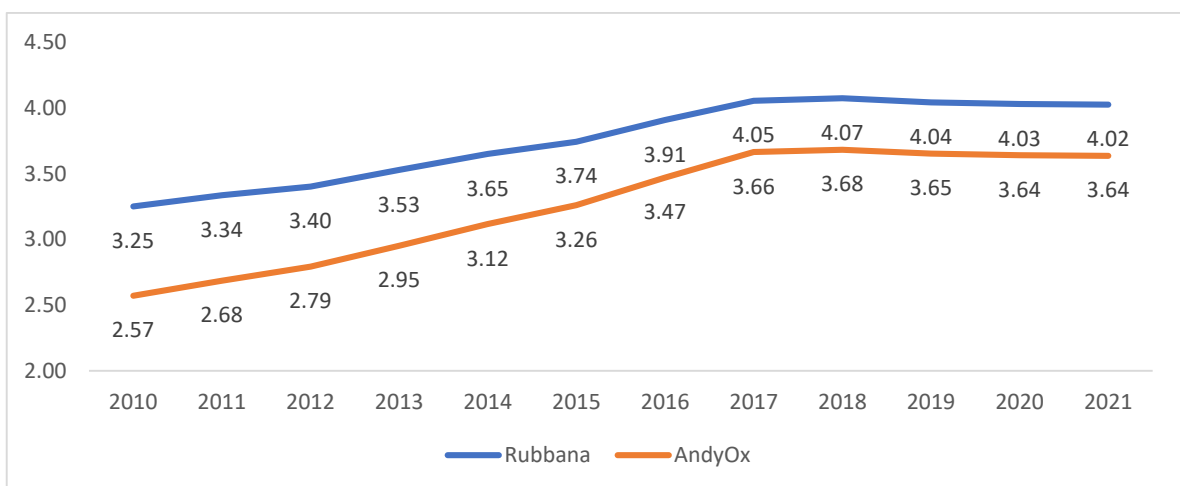


Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

- **Área de producción:** el área de producción es la encargada de la correcta planificación sobre la base de la proyección productiva, logística y de los procesos operativos. Esta área asegura que se cumpla el flujo desde la llegada de la materia prima al producto final y su entrega.
 - **Logros:** se analizó la eficiencia productiva en la fábrica de Pillsens en Estados Unidos para los productos fabricados. Actualmente, para Rubbana y AndyOx, se producen 770 y 1,070 unidades más por persona, respectivamente, que lo que se producía en 2010.
 - **Retos:** la eficiencia productiva alcanzó su máximo en 2018 para luego decrecer en los últimos cuatro años (ver Figura 13); por ello, existe una oportunidad de mejora frente al futuro.

Figura 13

Histórico de eficiencia productiva por producto de Pillsens (miles de unidades/persona)



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

También se puede observar en este punto que los costos en materiales y personal de producción van acorde a la cantidad de ventas con una tendencia al alza, excepto en 2017

(ver Tabla 12). Sin embargo, se ha logrado un manejo de distribución que ha reducido la necesidad de costos en transporte considerables.

Tabla 12

Histórico de costos y ventas de Pillsens

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Compras de materiales y suministros	24,671	20,405	25,115	27,660	29,689	35,060	39,279	22,652	31,097	32,096	36,606	38,806
Costes variables de personal	8,090	6,312	8,537	10,216	12,490	13,792	14,425	7,399	10,846	12,634	12,554	12,370
Transporte	591	680	726	902	1,038	1,188	168	169	147	152	157	201
Ventas netas	78,087	81,150	85,288	96,417	111,902	114,166	113,401	112,004	109,490	107,562	103,055	123,491

Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

3.1.4 Análisis VRIO

En la Tabla 13, se puede observar el análisis VRIO de Pillsens.

Tabla 13

Análisis VRIO de Pillsens

Recurso/capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Importancia competitiva
Alianzas estratégicas	x				Paridad competitiva
I&D	x				Paridad competitiva
Publicidad	x	x			Ventaja competitiva
Valoración de la marca	x	x			Ventaja competitiva
Precios competitivos	x	x			Ventaja competitiva
Estabilidad financiera	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
Control de costos	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
Eficiencia productiva	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
Plantas equipadas	x	x	x		Ventaja competitiva sin explotar
Logística de distribución	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible
Calidad	x	x	x	x	Ventaja competitiva sostenible

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.1.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Pillsens ha estado enfocada durante estos 12 años en liderazgo en costos. Se ha logrado éxito en algunas actividades y propuestas como el control de costos debido a las políticas que ayudaron a la empresa invertir en maquinaria y planta en años iniciales, así como la cultura de reducción de costos y control de calidad. Asimismo, se ha aplicado una cultura de reducción de costos sobre la base de un análisis minucioso y a detalle que permite la focalización en mantener los costos más relevantes y eliminar los procesos innecesarios.

Las inversiones en la mejora de controles de calidad que tengan efectos en la percepción del producto en el mediano y largo plazo permitirán la concreción de futuras alianzas con empresas importantes como CVS, de los Estados Unidos, que probablemente no aceptaría a una compañía que hubiera arriesgado excesivamente la calidad por reducir costos.

Además, el aumento de las habilidades individuales y la mejora de las rutinas organizativas ha ayudado a Pillsens a mejorar la eficiencia productiva, la distribución y la logística, en donde los costos en trasportes son bajos, y a cualquier crecimiento en personal y materiales le corresponde un crecimiento en ventas (Deloitte, 2015).

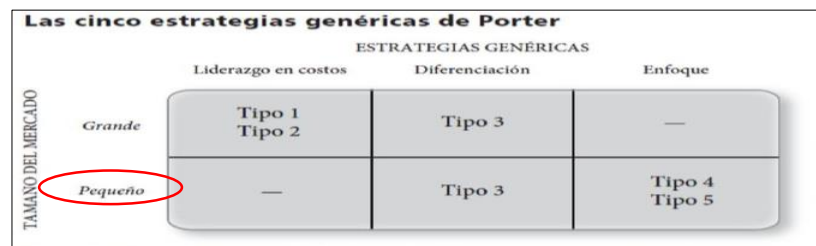
Si bien se pudo controlar mejor la inversión en publicidad y servicio al cliente, se ha logrado una estabilidad en precios. Se consiguió desde 2018 al 2021 competir en precios .

3.1.6 Estrategia competitiva

Los productos están estandarizados y son ofrecidos por múltiples compañías. Al tratarse de medicamentos genéricos, existen pocas maneras de conseguir la diferenciación del producto, por lo cual el liderazgo en costos fue el principal atributo de valor durante los últimos 12 años (ver Figura 14).

Figura 14

Estrategias de Porter / Situación de Pillsens



Nota. Tomado de “Administración estratégico”, por F. David, 2017. Pearson Educación, p. 145.

3.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Pillsens en cuanto a sus fortalezas y a sus debilidades, respectivamente.

Tabla 14

Matriz EFI de Pillsens

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Crecimiento de ventas en 5% (promedio anual)	0.17	4	0.68
Incremento de cuota de mercado de 5pp en Estados Unidos	0.08	4	0.32
Revenue share consistente de 16.1% en promedio (igual que el líder del mercado)	0.06	4	0.24
Manejo de gastos en control de calidad (alineado con las ventas)	0.05	3	0.15
Priorización de gastos en servicio al cliente (se aumentó en 17% en ronda final)	0.05	3	0.15

Logro del segundo lugar en <i>market share</i> hacia final de rondas con 18.36%	0.09	4	0.36
Performance del ROE con una recuperación de 3.6 a 6.2% hacia el final de las doce rondas	0.04	3	0.12
Manejo de caja óptimo que permite la autosostenibilidad	0.03	3	0.09

Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Posición de mercado desventajosa en Estados Unidos para línea Andyox (la más baja del mercado, 15.1%)	0.15	1	0.15
Estrategia de <i>pricing</i> en Andyox en Estados Unidos que ubica a Pillsens entre los precios más caros del mercado	0.12	1	0.12
Valor de mercado de 170,000 euros por debajo de la media de la industria	0.03	1	0.03
Gasto en publicidad no competitivo	0.03	2	0.06
ROA de 1.25 y el mejor de la industria en 1.38	0.03	1	0.03
Falta de consolidación de una estrategia internacional con licitaciones en Asia, África y Sudamérica	0.05	2	0.1
Esfuerzo de ventas no competitivo en licitaciones	0.02	2	0.04
	1		2.64

Nota. Elaboración propia, 2022.

3.1.8 Conclusiones

- Se debe identificar oportunamente las ventajas competitivas con la finalidad de tener mejor una estrategia consistente, lo cual fortalece la empresa. Las oportunidades que están por llegar otorgan un foco claro que permita una mejor toma de decisiones.
- Es necesario considerar que las acciones tomadas, por ejemplo, la decisión de invertir a tiempo en mejorar las plantas, repercutirán en el futuro de la empresa.
- Tomar conciencia de la información brindada cada año. De todas formas, se debe considerar que las condiciones mediante las cuales se ha comportado el mercado no necesariamente serán igual como se comportará en el futuro. También se debe contemplar impactos externos.

3.2 Análisis interno de CVS

El objetivo del análisis interno de CSV Health es descubrir sus fortalezas y sus debilidades. Se identificaron la estrategia actual y la posición de la organización frente a la competencia. El análisis incluyó segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. El primer enfoque es el de crear y generar valor; el segundo enfoque, el de generar eficiencias para ofrecer valor.

El modelo de negocio de una empresa puede influir positivamente en la cadena de suministro cuando el modelo es eficiente y funciona en conjunto. Puede influir negativamente en la cadena de suministro cuando el modelo no funciona en conjunto y se aprovechan los componentes clave.

3.2.1 Modelo de negocio

A continuación, en la Tabla 15, se presenta el modelo de negocio de CVS.

Tabla 15

Modelo de negocio de CVS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Inversionistas Subsidiarias Adquisiciones Unión con Melville Corporation. Farmacias minoristas Gold Emblem/Gold Emblem (marcas de comestibles) Sistemas de salud Hospitales Clínicas y médicos Laboratorios Comunidad médica Proveedores Distribuidores	Cadena de abastecimiento y adquisiciones Distribución Redes Programas y servicios clínicos Operaciones de clínicas médicas minoristas Servicios de infusión y farmacia especializada Diseño y administración del plan Gestión de formulario y procesamiento de reclamaciones	Ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud Marca (proveedor de atención médica farmacéutica más grande) Un conjunto de servicios integrados Departamentos con última tendencia de belleza Opciones de comida más saludable y una selección de mercadería general	Farmacias de pedidos por correo Compras en línea Autoservicio Programas clínicos Usuarios de la comunidad a largo plazo Asistencia a los pacientes Información Diagnóstico Retención Interacciones cara a cara Programa de tarjetas de fidelización Cuidados extra	Empleadores Compañías de seguros Sindicatos Grupos de empleados gubernamentales Planes de salud Planes administrados de seguros de enfermedad y otros patrocinadores de planes de beneficios de salud Individuos en los Estados Unidos
	Recursos clave		Canales distribuidores	
	9,700 puntos de venta		Historias	
	68,000 farmacias de la red minorista, clínicas		Cadenas de farmacias	
	35 farmacias especializadas		Farmacias independientes	
	Más de 250.000 colegas en los 50 estados		CORAM y hospitales	
	Negocio integrado		Enfermeras y médicos	
	Red		Sitios web	
	Presencia de marca		Noticias	
	Manejo de prescripciones		Social Networks CVS	
Cadena de farmacias más grande de los Estados Unidos		Pharmacy		
Su compromiso más amplio con el cuidado de la salud		CVS Carewark		
		CVS MinuteClinic		
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Infraestructura y plataforma de TI Costos logísticos Empleados Impuestos		Prescripciones y ventas al por menor Tarifas de servicios (clínicas y servicios especializados)		

Nota. Elaboración propia, 2022, con información de CVS Health (2022a).

3.2.2 Cadena de valor

Asimismo, en la Tabla 16, se puede revisar la cadena de valor de CVS.

Tabla 16

Cadena de valor de CVS

Infraestructura de la empresa				
9900 locales donde se ofrecen servicios de farmacia. Algunos cuentan con HealthHub orientado a manejo de enfermedades crónicas y alrededor de 1000 Minute Clinics para condiciones de baja agudeza e inmunización. Además, cuentan con servicio de envío y atención virtual.				
Gestión de recursos humanos				
La empresa indica ser un empleador que ofrece igualdad de oportunidades. No discrimina en el reclutamiento, ya que siguen la <i>Ley Equal Employment Opportunity</i> (EEO). Se guía de cinco valores: innovación, cuidado, integridad, responsabilidad y colaboración				
Cuenta con beneficios en temas de salud y compra de acciones para personal elegible, y beneficios por desempeño. Indica solo aceptar solicitudes de empleo a través de: https://jobs.cvshealth.com/how-we-work . Cuenta con un asistente virtual Olivia que, con tecnología IA, ayuda a conseguir perfiles adecuados.				
Desarrollo de tecnología				
Un canal importante de comunicación con sus <i>stakeholders</i> es el canal virtual.				
Los pacientes tienen la aplicación en la cual pueden registrarse. Trabajan con IA en reclutamiento.				
La empresa emplea tecnología orientada a la data de los clientes y sus prescripciones, que les ayudan a brindarles herramientas como Scriptpath, Scriptsync y Simpledoce. Así, se facilita adherencia a medicamentos.				
Aprovisionamiento				
Se contacta con sus proveedores en reuniones, <i>briefings</i> , conferencias y eventos.				
Busca reducir gases de efecto invernadero; por ello, se trabaja con CDP (carbón disclosure Project) y con la data de sus proveedores busca mejoras en este ámbito.				
Logística de entrada	Operaciones	Logística exterior	Marketing y ventas	Servicios
Se han fortalecido los protocolos rigurosos para el cuidado contra el COVID -19 y se ha aumentado los pedidos de productos como <i>hand sanitizers</i> . Los temas más resaltantes son el empaque, la seguridad del paciente y el cliente, y la calidad de los ingredientes, por lo que estos procedimientos requieren auditorías.	La empresa es auditada por World Wildlife Fund (WWF), que observa cómo realiza su almacenamiento.	Para servicios de farmacia y los servicios de atención médica (estos últimos dependiendo de la complejidad), la atención puede ser presencial o virtual. También se dispone de la aplicación para pedidos.	Actividades de difusión Página web y RR. SS. En ocasiones por campañas, se utiliza marketing digital o por televisión	Atención para los servicios virtuales o presenciales Desarrollo de la aplicación Se puede contactar con farmacéutico para escalar dudas o tener orientación. Con respecto a los servicios de PBM, se realiza dos veces por año la evaluación de satisfacción de servicios.

Nota. Elaboración propia, 2022, con información de CVS Health (2022a, 2022b).

3.2.3 Análisis de áreas funcionales

La organización tiene una estructura corporativa con sede en Estados Unidos que gestiona de forma divisional a través de sus unidades de negocio. Estas divisiones están bajo el control de la central y son (i) farmacia *retail* (tiendas físicas y Minute Clinic), (ii) servicio de farmacia Caremark (PBM) y (iii) planes médicos (Aetna). Cada unidad de negocio es liderada por un

vicepresidente y funciona de forma cooperativa para beneficiarse de la información, los recursos y las economías de escala.

- **Área de Operaciones:** se encarga de operar que todas las subsidiarias como CVS Pharmacy, Minute Clinic y Omnicare funcionen de forma óptima en torno a brindar una atención de calidad, accesible y personalizada en cada uno de los establecimientos, entre los que destacan más de 9,600 puntos de venta y 1,100 Minute Clinic. Para lograrlo, se encarga de garantizar la red de abastecimiento, la cadena de distribución, la operación del centro de distribución y los procesos de atención de calidad al cliente. Dentro de sus responsabilidades, también figuran gestionar y poner a disponibilidad herramientas de tecnologías de la información necesarias para que la compañía esté interconectada de forma ágil. La gestión coordinada de las operaciones entre todos los establecimientos permite un flujo integrado de comunicación, recursos y un estándar de atención que va de la mano con la estrategia de conveniencia. Las áreas que la componen son Operación de Farmacia, Cadena de Suministro, Clientes y Experiencia, y Distribución.
- **Área de finanzas:** tiene como funciones la administración y la gestión de recursos financieros y económicos para la toma de decisiones en torno a la liquidez en el corto plazo, y las decisiones de inversión para ser sostenibles a largo plazo. Sus objetivos son los siguientes:
 - Lograr la eficiencia operativa gestionando los recursos de la organización
 - Consolidar la estructura financiera que permita la operación óptima de la compañía
 - Tomar decisiones de inversión que brinden maximización de valor para sus accionistas

Los logros del área de finanzas fueron (i) el aumento de EBITDA en 24.5pp, (ii) el aumento en EPS de 7.7pp y (iii) el aumento del flujo de caja proveniente de la operación en USD 3,000 millones.

A continuación, en la Tabla 17, se presentan los estados financieros de CVS.

Tabla 17

Estados financieros CVS (en millones de dólares, excepto por acciones)

	2020	2019	Variación
Ingresos totales	268,706	256,776	4.6%
Resultado de explotación	13,911	11,987	16.1%
Resultado neto	7,192	6,631	8.5%
EPS diluido de operaciones continuas	5.47	5.08	7.7%
Flujos de efectivo de las operaciones	15,865	12,847	23.5%

Precio de las acciones a fin de año	68.3	74.29	-8.1%
Capitalización de mercado al cierre del ejercicio	89,405	96,651	-7.5%

Nota: Adaptado de “Financial Highlights”, por CVS Health, 2020a. <https://cvshealth2020inreview.com/financial-highlights>

Por último, las áreas que componen el área de finanzas son las siguientes: (i) Contabilidad, (ii) Tesorería, (iii) Relación con inversores, (iv) Planeamiento financiero, (v) Fusiones y adquisiciones, (vi) Riesgos, (vii) Impuestos.

- **Área de marketing y ventas:** tiene como función gestionar las estrategias de comercialización en los 54 estados en los que operan a través de una estrategia integral de todos sus servicios para dar una oferta completa de servicios. Su finalidad es gestionar el incremento de ingresos y posicionar a la compañía como las más poderosas en Estados Unidos. Además, cada unidad de negocio maneja un área autónoma.

Los logros del área de marketing y ventas son los siguientes:

- Quinto lugar en la lista Fortune 500 por facturación
- 2,900 millones de recetas surtidas o administradas
- 105 millones de miembros en el plan PBM
- 74 millones de miembros activos de *extra care*
- 23.4 millones de afiliados en Medicare
- Aumento de ingresos de 5% con respecto a 2019

Las áreas en las que se divide son (i) gestión de cuentas, (ii) ventas, (iii) comunicaciones, (iv) estrategia comercial y (v) desarrollo de nuevos negocios.

- **Área de recursos humanos:** es responsable de la gestión de los recursos humanos de la compañía: la contratación y la gestión del talento, la administración de beneficios, los programas de capacitación, la evaluación del desempeño, la promoción de la diversidad, el desarrollo de cultura y la sucesión de liderazgo.
 - **Logros:** se gestionaron los recursos de 300,000 colaboradores, por lo cual la empresa se ubica entre los más grandes empleadores de Estados Unidos.
- **Área de responsabilidad social corporativa:** es responsable del posicionamiento estratégico de la organización en torno a la plataforma Transform Health 2030 en cuatro áreas de enfoque: negocio saludable, personas saludables, comunidad y planeta saludables (CVS Health, 2020b).

- **Logros:** Se gestionaron USD 180 millones en fondos caritativos para promover los programas filantrópicos orientados a mejorar la accesibilidad a servicios de salud de calidad a comunidades desatendidas y la reducción de costos del sistema de salud.

3.2.4 Análisis VRIO

A continuación, en la Tabla 18, se presenta el análisis VRIO de CVS.

Tabla 18

Análisis VRIO de CVS

Recurso/capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Importancia competitiva
Estabilidad financiera	X	X			Ventaja competitiva temporal
Valoración de la marca	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Tiendas equipadas	X	X	X		Ventaja competitiva sin explorar
Alianzas estratégicas	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
I&D	X	X	X		Ventaja competitiva sin explotar
Control de calidad	X	X	X		Ventaja competitiva sin explotar
Servicio al cliente	X	X			Ventaja competitiva temporal
Publicidad	X				Paridad competitiva
Precios competitivos	X	X			Ventaja competitiva temporal
Control de costos	X	X			Ventaja competitiva temporal

Nota. Elaboración propia, 2022, con información de CVS Health (2022a).

- **Paridad competitiva:** se considera en esta categoría la publicidad, porque, pese a que CVS informa y llama la atención de su público, los competidores de su nivel logran alcanzar estos atributos. Sin duda aleja a otros competidores con este valor, pero no es algo representativo solo de CVS en el mercado.
- **Ventaja competitiva temporal:** se considera que la estabilidad financiera, el servicio al cliente, los precios competitivos y el control de costos son atributos que se han logrado trabajar y de los cuales se ha obtenido control sobre ellos en el mercado; sin embargo, con el tiempo, se podrán encontrar en la competencia.
- **Ventaja competitiva sin explorar:** con esta calificación, aparecen I&D, control de calidad y tiendas equipadas, pues son atributos con los que cuenta CVS y que a otros competidores les requeriría una fuerte inversión.
- **Ventaja competitiva sostenible:** la valoración de la marca y las alianzas estratégicas son atributos sumamente sólidos, puesto que se han desarrollado de manera continua y consistente. Se han superado sus capacidades potenciando el valor entregado.

3.2.5 Ventaja competitiva

CVS muestra un gran compromiso en la búsqueda de soluciones innovadoras que resulten de valor para sus clientes gracias a su enfoque en tres pilares: conveniencia, simplicidad y personalización. Por ello, su ventaja competitiva está enfocada en la diferenciación. En la Figura 15, se exponen algunos ejemplos y resultados producto de este enfoque.

Figura 15

Ventajas competitivas de CVS



Nota. Tomado de “Redefining Health Care Delivery – Healthier Happens Together”, por CVS Health, 2022c. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_downloads/2022/Investor_Fact_Sheet.pdf

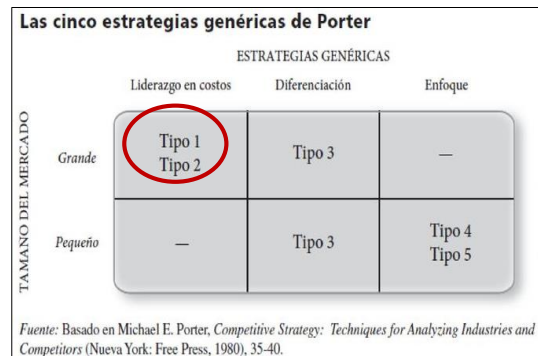
Sin embargo, es importante mencionar que CVS también realiza un control y seguimiento de costos y precios para mantener su posición de liderazgo. Esto le ha permitido lograr resultados consistentes y con ello retribuir a sus inversores por 98 trimestres consecutivos, tal como se refleja en el resumen emitido por CVS a sus accionistas en mayo de 2021 (Lynch y Boratto, 2021).

3.2.6 Estrategia competitiva

Como se mencionó, existe un componente importante de costos y precios bajos dentro de la estrategia competitiva de CVS. Ello permitió a la compañía posicionarse dentro de la estrategia de liderazgo en costo, tal como lo presenta Porter entre las estrategias genéricas (ver Figura 16).

Figura 16

Estrategias de Porter / situación CVS



Nota. Tomado de “Administración estratégica”, por F. David, 2017. Pearson Educación, p. 145.

Ejemplos que sustentan este postulado pueden encontrarse en la diversidad de servicios que CVS ha ido desarrollando a lo largo de los años, sumado a un enfoque más digital a raíz del contexto de pandemia global vivido por la pandemia de COVID-19.

3.2.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de CVS

A continuación, en la Tabla 19, se presenta la matriz EFI de CVS.

Tabla 19

Matriz EFI de CVS

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Los beneficios aumentaron en un 8.2% en 2020.	0.05	4	0.2
Capilaridad de los distintos canales de atención y venta	0.08	4	0.32
Crecimiento constante de números de establecimientos de CVS Health			
Centros de atención al cliente activos y eficientes	0.06	3	0.18
Exitosa trayectoria en el desarrollo de nuevos productos: innovación de productos	0.09	3	0.27
Poder de la marca CVS Health	0.05	4	0.2
Liderazgo en el mercado por ventas	0.09	4	0.36
Capacidad de utilización de economías de escala	0.05	3	0.15
Fuerte flujo de caja libre: CVS Health tiene fuertes flujos de caja libre que proporcionan recursos en la mano de la empresa para expandirse a nuevos proyectos.	0.09	3	0.27
Exitosa trayectoria de integración de empresas complementarias mediante fusiones y adquisiciones. Entre los años 2018 y 2020, integró con éxito varias empresas de tecnología para optimizar sus operaciones y construir una cadena de suministro confiable.	0.05	4	0.2
Proveedores confiables: tiene una base sólida de proveedores confiables de materia prima, lo que permite a la empresa superar cualquier cuello de botella en la cadena de suministro.	0.05	3	0.15
Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
El pronóstico de la demanda de productos no es positivo, lo que suscita una mayor tasa de oportunidades perdidas en comparación con sus competidores.	0.05	2	0.1
Dependencia de socios para la elaboración de medicamentos con marca propia	0.05	2	0.1
Altos costos operativos	0.09	2	0.18
Éxito limitado fuera del negocio principal: aunque CVS Health es una de las organizaciones líderes en su industria, se ha enfrentado a desafíos para trasladarse a otros segmentos de productos con su cultura actual.	0.05	2	0.1
Alta tasa de deserción en la fuerza laboral: en comparación con otras organizaciones de la industria, CVS Health tiene una tasa de deserción más	0.05	2	0.1

alta y debe gastar mucho más en comparación con sus competidores en la capacitación y el desarrollo de sus empleados.			
Necesita más inversión en nuevas tecnologías debido a la escala de expansión y las diferentes geografías en las que la compañía planea expandirse.	0.05	3	0.15
	1		3.03

Fuente: elaboración propia

3.2.8 Conclusiones

- CVS ha generado valor en el tiempo ya que ha logrado tener una propuesta integral en todo lo que abarca la salud.
- El valor de la marca de CVS lo vuelve un fuerte aliado estratégico. No obstante, por los mismos motivos, los requerimientos para trabajar con la empresa podrían ser elevados.
- El alcance geográfico a través de sus más de 9,500 ubicaciones de tiendas *retail* y MinutClinic le permite cumplir con su propuesta de valor de conveniencia para el cliente.
- Actualmente, CVS considera importante la sostenibilidad de los productos con los que trabaja pidiendo estándares también enfocados en el medio ambiente.
- CVS está siempre en tendencia, porque supo adaptarse a la atención remota y el uso de aplicativos tecnológicos para diversificar sus modos de atención al cliente.
- La situación de la pandemia de COVID-19 le ha permitido a CVS demostrarse como aliado estratégico del Gobierno brindando apoyo en las campañas de vacunación y las pruebas de diagnóstico.

3.3 Análisis de oportunidades de sinergia

3.3.1 Metodología de análisis de sinergia – Modelo McKinsey

En el presente capítulo, se presentará el análisis realizado sobre la base del modelo de McKinsey del tipo de sinergia que más se adapta al nuevo modelo de negocio que se desea consolidar entre Pillsens y CVS. Es estratégico para Pillsens identificar de forma oportuna si será una sinergia con el objetivo de proteger el negocio base, captar sinergias combinatorias o sinergias transformacionales. De acuerdo con el modelo McKinsey, el marco define tres capas de valor:

- **Proteger el negocio base:** se realizan esfuerzos por reservar el valor del negocio antes de la fusión.
- **Captar sinergias combinatorias:** principalmente se orienta a la creación de valor a través de economías de escala y mayor eficiencia.

- **Buscar eficiencias transformacionales:** se trata de oportunidades a menudo ignoradas para crear valor mediante la transformación radical de funciones, procesos o unidades de negocio específicas.

Es importante tener claro que las sinergias combinatorias minimizan riesgos y aceleran beneficios de corto plazo. En una transformación, aunque se debe tener más apetito al riesgo al cambiar procesos, culturas arraigadas, formas de hacer las cosas o innovar, son las que más beneficios sostenibles logran. En las sinergias transformacionales, el estudio indica que existen posibilidades de observar crecimientos del 30% al 100% del negocio base creando mayor valor a la nueva compañía como producto de combinar mejores prácticas a nivel de la operación del negocio e innovar. En este sentido, es importante identificar las palancas de valor que se necesita generar en términos de costos, capital e ingresos para ambas operaciones (Pillsens y CVS):

- **Costos:** se busca ahorrar eliminando redundancias en recursos y mejorando la eficiencia.
- **Mejorar el balance:** se reduce el valor del capital de trabajo para operar activos fijos y costo de financiamiento.
- **Crecimiento de ingresos:** se busca el crecimiento de los ingresos mediante la adquisición de nuevas capacidades, por ejemplo, cartera de productos, nuevas geografías, canales de venta, segmentos de clientes, venta cruzada, etc.

Este marco será el que permitirá identificar las oportunidades de sinergia que necesita lograr Pillsens en su alianza con CVS. Para ello, será importante la elección en el cuadro de doble entrada qué tipo de sinergia es la que más se adapta a estrategia de alianza en esta primera etapa y que se desea lograr en términos de costos, capital e ingresos.

3.3.2 Análisis de generación de sinergia Pillsens – CVS

De acuerdo con el marco revisado en la anterior sección, se contempla la oportunidad de capturar sinergias combinatorias en la primera etapa del cierre del acuerdo comercial con CVS. Debido a que consistirá una alianza estratégica comercial sin aportación de capital, estas sinergias favorecerán que Pillsens se convierta en el brazo productivo de CVS ; en otras palabras, Pillsens abastecerá su canal de ventas de forma exclusiva con su producto Golden ImmuneCare en la categoría de medicamento herbal .

Se contempla la oportunidad de generar beneficios mutuos con esta nueva presentación que no posee CVS en su portafolio, la que le permitiría incrementar su oferta y generar márgenes atractivos a su operación. A Pillsens le proporcionará economías de escala, economías de alcance y mayor eficiencia operativa. Las palancas de creación de valor que se verán potenciadas serán costos, capital e ingresos. A continuación, en la Tabla 20, se presenta el modelo McKinsey aplicado a las sinergias Pillsens USA – CVS.

Tabla 20

Modelo McKinsey aplicado a las sinergias Pillsens USA – CVS

Seleccionar oportunidades transformacionales	<ul style="list-style-type: none"> *Hacer una integración vertical hacia atrás para volver a Pillsens parte de la corporación CVS *Rediseñar procesos de gobierno corporativo y controles de costos y gastos homologados a CVS para ser más eficientes *Impulsar la robotización de la planta para ser más eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> *Utilizar los almacenes y red de distribución de CVS *Compras regionales para mejorar costos *Apalancarse en la capacidad de inversión conjunta CVS y Pillsens para modernizar la planta y ampliar su capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Rediseñar una nueva gama de productos herbales bajo la marca CVS Herbal *Desarrollar un portafolio de nuevos productos herbales inclusive en nuevas presentaciones *Rediseñar la estrategia comercial para impulsar un nuevo estilo de vida saludable de productos nutracéuticos con frutos de la Amazonía
Capturar sinergias combinacionales	<ul style="list-style-type: none"> *Economías de escala en la producción del negocio base de antioxidantes y analgésicos (abastecimiento exclusivo de CVS) *Lograr economías de alcance. *Lograr ahorros con proveedores a través de compras de mayores volúmenes *Compartir gastos I+D como parte de la alianza 	<ul style="list-style-type: none"> *Canal de ventas de CVS (más de 9,800 tiendas en Estados Unidos). *Garantizar un flujo de caja constante *Aprovechar tasas de financiamiento bajas de corto y largo respaldados en operaciones con CVS 	<ul style="list-style-type: none"> *Nuevas geografías (52 estados y 3,320 ciudades) *Venta cruzada de productos OTC y con prescripción (6,324 millones / número de recetas médicas vendidas) *Market share 24.5% en Estados Unidos *Ampliación del portafolio de productos herbales. *Acceso al canal <i>online</i> desarrollado por CVS (actualmente el cuarto en temas farmacéuticos) *Aumentar los márgenes de ganancia a través de un producto diferenciado.
Protección del negocio base	<ul style="list-style-type: none"> *Proteger el negocio base a través del abastecimiento de exclusivo a CVS de los productos <i>core</i> (analgésicos y antioxidantes). / No parar la producción *Evitar generar sobre stock que impacten en el capital de trabajo por efecto de la competitividad del mercado *Con el abastecimiento exclusivo a CVS, mitigar la pérdida de márgenes de ganancia por efecto del nivel de competitividad del mercado *Asegurar niveles de flujo de efectivos que permitan garantizar las necesidades de operación, inversión y financiamiento 		

Nota. Práctica de gestión de McKinsey.

3.3.3 Conclusiones

Luego de haber desarrollado el análisis con el marco McKinsey para la gestión de sinergias entre Pillsens y CVS, se concluye que las sinergias que más se adaptan en una primera etapa de la alianza con CVS son las de tipo combinatorias debido a los siguientes motivos:

- Le facilitaría a Pillsens rápido acceso al canal de distribución de CVS, el más grande de los Estados Unidos, que comprende más de 9,800 tiendas y un *market share* de 24.5%.
- Se obtendría economías de escala y alcance volviendo eficiente la producción y se garantizaría un abastecimiento constante a CVS; entonces, Pillsens se convertiría en el brazo productivo de CVS.
- Se mitigaría el riesgo de no rentabilizar recursos en términos de capital de trabajo por *stock* sin vender, como se estuvo experimentando durante los últimos años de operación.
- Se mejorarían márgenes asegurando precios justos para la producción de analgésicos y antioxidantes sin castigar los márgenes, lo cual se volvió tendencia en el mercado en los últimos siete años.
- En lo que corresponde al producto Golden ImmuneCare, se fabricaría un producto con una clara tendencia a la diferenciación y se aportaría al portafolio de CVS.
- Con los contratos de abastecimiento continuo, se podría obtener financiamiento a mejores tasas en términos de fuentes de inversión y operación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO FARMACÉUTICO OTC

4.1 Oferta del mercado farmacéutico

El mercado farmacéutico es muy activo: las fusiones y adquisiciones son muy frecuentes. Por ejemplo, en agosto de 2020, Johnson adquirió la *biotech* Momenta Pharmaceuticals por 6.500 millones de dólares. Entre los años 2001 y 2020, los ingresos de la industria farmacéutica a nivel mundial se incrementaron progresivamente hasta superar el billón de dólares estadounidenses en 2014 y los 1.25 billones en 2019.

Así mismo, la producción de fármacos en Estados Unidos sigue una tendencia de crecimiento continuo. Entre los tipos de fármacos, los que generan mayor volumen de negocio son los no genéricos, con una tasa anual de crecimiento de 2.6% durante el periodo 2015-2020; se proyectó que alcanzaría un volumen total de 198,700 millones de dólares en 2020. Se prevé que entre los años 2021 y 2026, siga aumentando con una tasa de crecimiento anual del 3% a pesar de presentar una ligera caída del 0.4% en 2020.

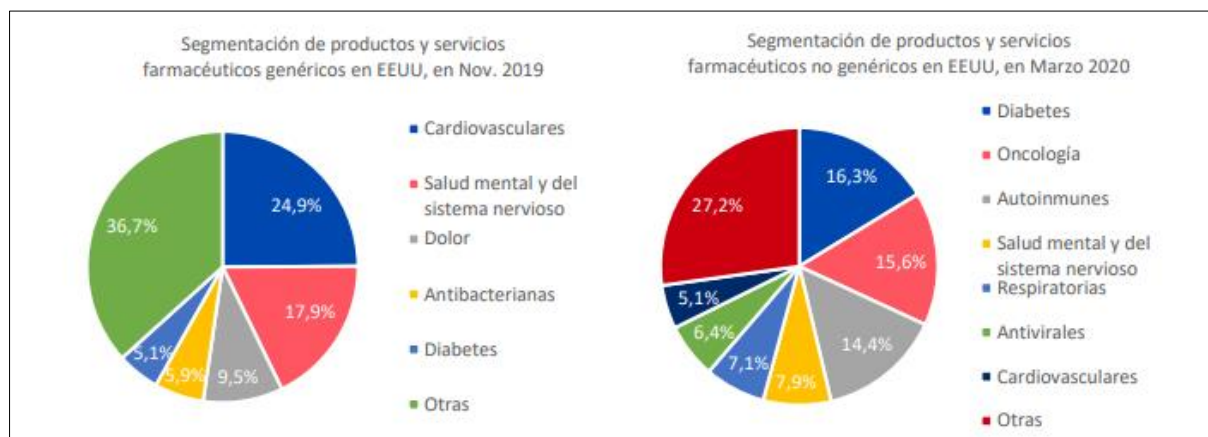
En el caso de los medicamentos genéricos, aunque su producción genera un menor volumen de negocio, son también de gran importancia para el país. En efecto, en 2019 generó ingresos totales de 62,700 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual de 0,8% entre 2014 y 2019, la cual se previó que aumentase y fuese de un 2,8% durante el periodo 2019-2024.

4.1.1 Productos

La industria farmacéutica clasifica los productos en cuatro categorías: (i) de preparación farmacéutica, (ii) medicinales y botánicos, (iii) biológicos y (iv) los que contienen sustancias de diagnóstico *in vitro*. Sin embargo, los fármacos tanto genéricos como no genéricos se diferencian por las áreas terapéuticas que abarcan y su cuota de mercado (ver Figura 17).

Figura 17

Segmentación de productos y servicios farmacéuticos genéricos y no genéricos



Nota. Tomado de “El mercado de la biosalud en Estados Unidos”, por Basque Trade & Investment, 2021. https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2021/01/0121_Estudio_Mercado_BIO_EEUU_cas.pdf

4.1.2 Productos sustitutos y similares

En la Tabla 21, puede observarse una comparación entre los diferentes productos que pueden ser sustitutos.

Tabla 21

Presentaciones de productos sustitutos

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6	Producto 7
Marca	Nature's Way	Thompson	Solgar	Mason Natural	Centrum	Navitas Organics	vivanaturals
Nombre	Sambucus	Vitamin C Powder	Vitamin C	Vitamin E, C & A	Silver Women 50	Golden Berries	Elderberry Vitamin C + Zinc
propiedades	Black Elderberry Vitamin C and Zinc	Vitamina C	Vitamin C	Beta Carotene	Vitamina A, C, D, E, K	Antioxidants (Vitamina A)	Vitamin C, D, Zing
Tipo de Dieta	Gluten Free		Gluten Free				
Cantidad	3200 mg	5000 mg	1000 mg	Vitamina A: 1500Mcg Vitamina C 500 mg Calcium 65 Mg Vitamina E 180 mg	Vitamina A: 1,050 mcg Vitamina C 100mg Vitamina D 25	0,25 Kilograms	1000 mg ElderBerry 400 mg Vitamin C 10 mg ZINC 5000 UI Vitamina D Ginger 300 mg
Age Range	Adult	Adult	Adult	Adult	Adult		Adult
Formas del Item/Pre	Gomitas	Powder /Polvo	Capsule	Capsule	Capsule		Capsule
Nº de Capsulas	60 Gomitas	Polvo	100/250 Count	60 Tabletas	200 tabletas	8 Ounce	120
Precio	\$15	\$8.69	\$14.51/29.51	\$8.61	\$17.44	\$15.95	\$26.99

Nota. Elaboración propia, 2022, con base en Amazon (2022a, 2022b, 2022c) y eBay (2022).

En el mercado, se consigue una gran variedad de productos complementarios, pero no se dispone de productos que ofrezcan el aguaymanto en cápsulas de vitaminas: el producto más similar es Golden Berries. Se ofrece en forma de fruta seca. Los precios de los diferentes productos sustitutos oscilan entre ocho dólares y veintisiete dólares. Mayormente, la presentación de estos productos es la de gomitas o cápsulas.

4.1.3 Principales productores

En Estados Unidos, el 40% de la producción de fármacos no genéricos está controlada por seis líderes del mercado; en cambio, la de los genéricos tiene una menor concentración. Los

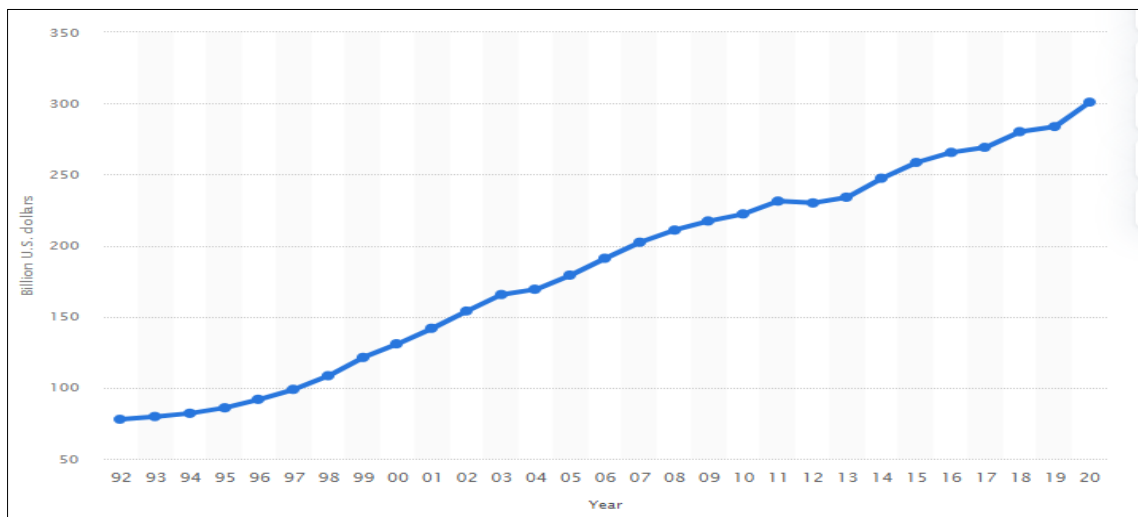
principales productores de fármacos genéricos son los siguientes (Basque Trade & Investment, 2021):

- Sandoz Ltd. www.sandoz.com
- Mylan Inc. www.mylan.com
- Teva Pharmaceutical Industries Ltd. www.tevapharm.com
- Greenstone LLC www.greenstonellc.com
- Sun Pharmaceutical Industries Ltd. www.sunpharma.com
- Pfizer Inc. www.pfizer.com
- AbbVie Inc. www.abbvie.com
- Bristol-Myers Squibb www.bms.com
- Merck & Co. Inc. www.merck.com
- Johnson & Johnson www.jnj.com
- Amgen Inc. www.amgen.com
- Eli Lilly and Company www.lilly.com
- GlaxoSmithKline PLC www.gsk.com

Las ventas de farmacias y droguerías en Estados Unidos ascendieron a unos 300.860 millones de dólares estadounidenses (ver Figura 18).

Figura 18

Evolución de las ventas anuales de farmacias y droguerías en Estados Unidos desde 1992 hasta 2020



Nota. Tomado de “Pharmacy and drug store sales in the United States from 1992 to 2020 (in billion U.S. dollars)”, por Statista, 2022c. <https://www.statista.com/statistics/197635/annual-pharmacies-and-drug-store-sales-in-the-us-since-1992/>

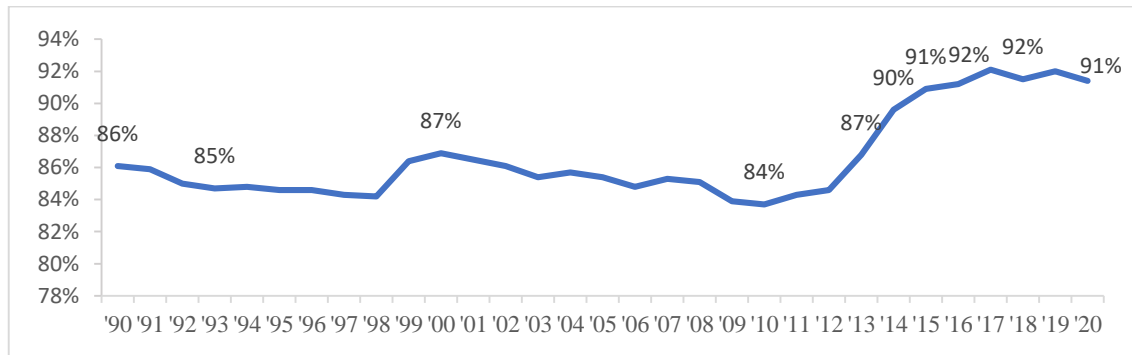
4.2 Demanda del mercado farmacéutico

4.2.1 Mercado de productos farmacéuticos *over the counter* (OTC)

El mercado de productos farmacéuticos de venta libre (OTC) comprende medicamentos sin receta. Son tratamientos comunes sugeridos por médicos para pacientes cuando se trata de enfermedades menores. Los factores que influyen en la venta de los productos OTC es el mayor acceso a la atención médica y farmacéutica. En Estados Unidos el porcentaje de personas con algún tipo de seguro es de 91.4% (Statista, 2022f). El censo en los Estados Unidos muestra incremento en el porcentaje de la población que tiene cobertura con algún tipo de seguro, ya sea público o privado: en 1990, era de 86.1% y, en 2020, de 91.4% (Statista, 2022f). A continuación, en la Figura 19, se presentan los porcentajes de personas con algún tipo de seguro médico en los Estados Unidos entre 1990 y 2010.

Figura 19

Porcentaje de personas con algún tipo de seguro médico en Estados Unidos (1990-2010)

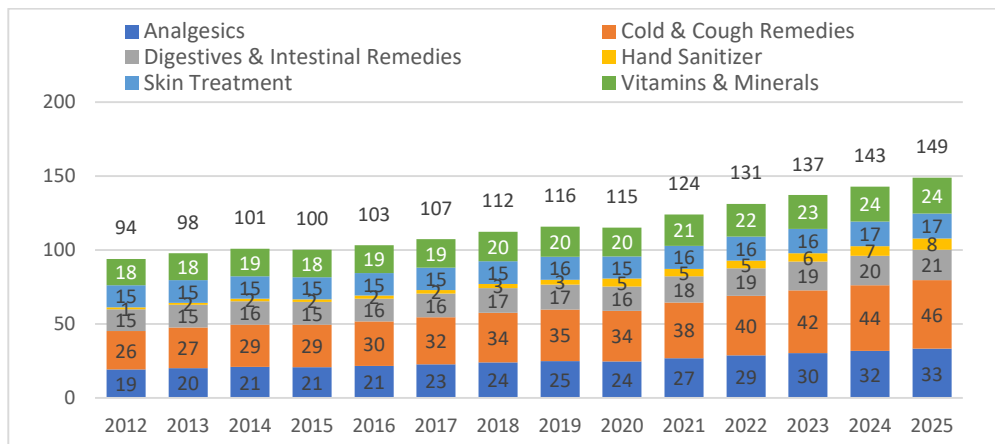


Nota. Adaptado de “Porcentaje de estadounidenses con algún tipo de seguro médico 1990-2010”, por Statista, 2022f. <https://es.statista.com/estadisticas/634121/porcentaje-de-estadounidenses-con-algun-tipo-de-seguro-medico/>

El tamaño del mercado a nivel mundial era de USD 115,000 millones en 2020 (ver Figura 20). A nivel mundial, se estima un CAGR de 4.28% para el periodo comprendido entre 2019 y la proyección a 2025. Los cinco primeros países consumidores son Estados Unidos con 22%, China con 17%, Japón con 5%, Brasil con 4% y Alemania con 4%; otros países acumulan el 48% restante. El gasto per cápita a nivel mundial es de USD 15.41, siendo los remedios para el resfrío los de mayor gasto con USD 4.59. Los canales de venta en 2021 fueron 26% virtuales y 74% presenciales; se estima que, en 2025, el 37% de las ventas sean por canales virtuales y el 63 %, presenciales (Statista, 2020).

Figura 20

Evolutivo de ventas globales (en miles de millones de dólares)

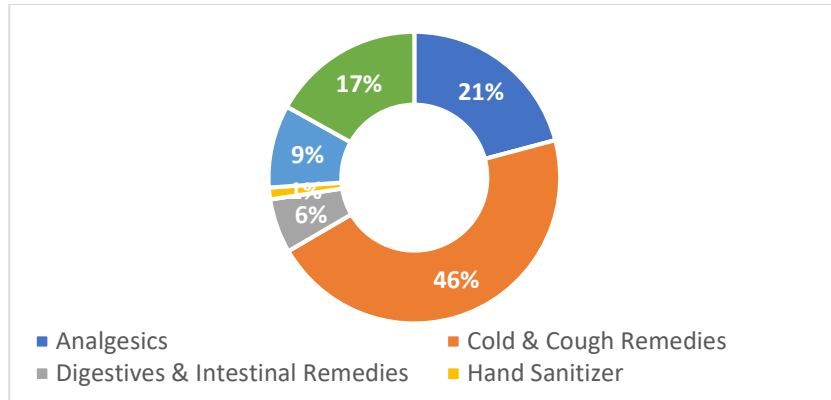


Nota. Tomado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

- Valoración de segmentos de los productos OTC:** el mercado de productos OTC está conformado por seis segmentos: (i) remedios para el resfrío, (ii) analgésicos, (iii) remedios digestivos e intestinales, (iv) tratamientos para la piel, (v) sanitizantes de manos, y (vi) vitaminas y minerales. Los remedios para el resfrío representan el 30% con USD 35,000 millones, seguidos por los analgésicos, con USD 25,000 millones; el segmento más pequeño, con USD 3,000 millones corresponde a los sanitizantes (Statista, 2020).
- Mercado de productos farmacéuticos OTC en Estados Unidos:** en Estados Unidos, el mercado abarcaba un tamaño de USD 27,600 millones en 2021, equivalentes a un 21% del mercado mundial, y se esperaba un CAGR de 5.57% en el periodo comprendido entre 2021 y 2025. El segmento de productos OTC de mayor tamaño eran los remedios para la tos y resfrío con USD 12,000 millones que representa el 46% de los ingresos (ver Figura 21). El gasto promedio per cápita asciende a USD 83.18 y, en comparación con otros países, Estados Unidos es aquel que más gasta en productos OTC.

Figura 21

Participación de mercado por categorías de productos OTC en Estados Unidos

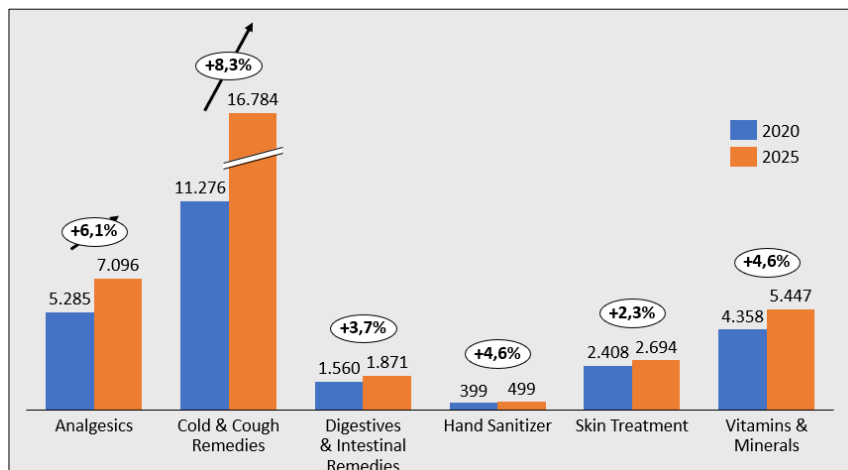


Nota. Adaptado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

Las perspectivas de crecimiento en cada categoría muestran un potencial en CAGR relevantes. Los de mayor importancia son remedios para el resfrío, analgésicos, y vitaminas y minerales (ver Figura 22). En promedio, los estadounidenses gastan USD 38 en remedios para el resfriado, USD 17.3 en analgésicos, y USD 14.5 en vitaminas y minerales (ver Figura 23).

Figura 22

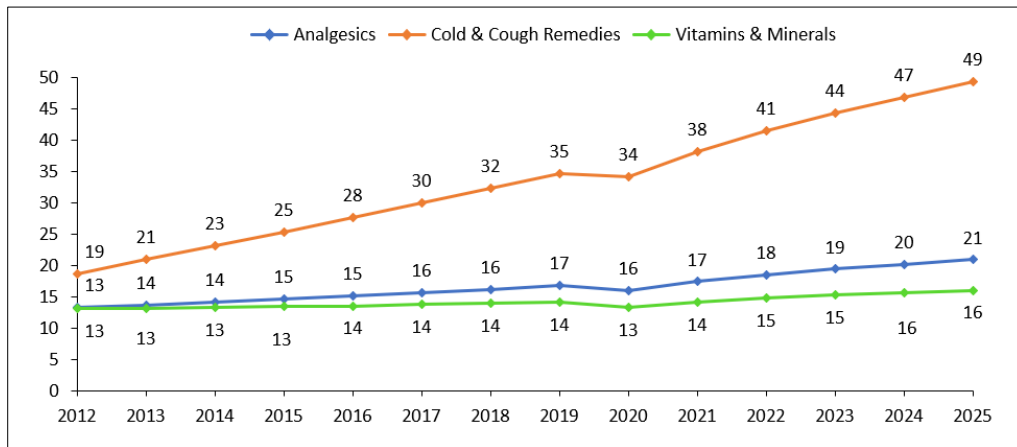
Valoración de mercado por segmentos y CAGR 2020-2025



Nota. Tomado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

Figura 23

Gasto promedio per cápita de consumidores estadounidenses en las principales categorías OTC (en dólares)



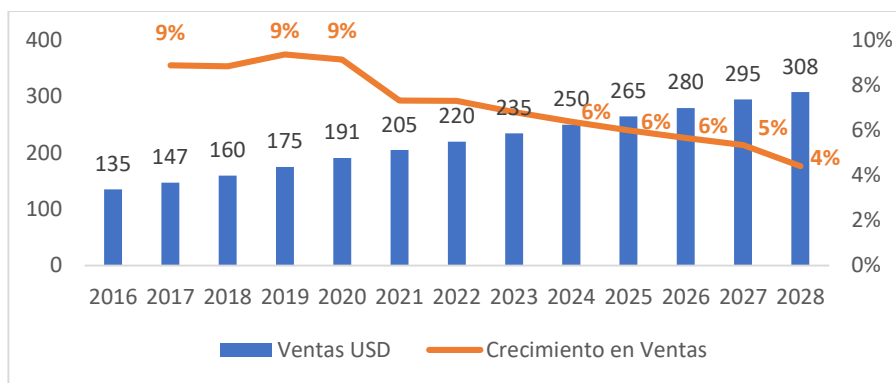
Nota. Tomado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

4.2.2 Vitaminas, minerales y suplementos dietéticos

El tamaño del mercado de suplementos dietéticos a nivel mundial es de USD 205,000 millones en 2021 y tiene una expectativa de crecimiento al 2028 de un CAGR de 5.45% (ver Figura 24). El mercado de los Estados Unidos concentra el 22% del mercado global con un tamaño de mercado de USD 45,300 millones en 2021. El *mix* de ventas de suplementos dietéticos en los Estados Unidos está concentrado en un 41% por vitaminas, 21% suplementos botánicos, 13% por aminoácidos, 12% por minerales, 3% por enzimas y 9% por otros ingredientes (ver Figura 25). De acuerdo con una encuesta a mayores de 18 años en los Estados Unidos (Statista, 2020), el 45% de individuos consumía proteínas, vitaminas o minerales de forma diaria; el 8%, varias veces al día; el 8%, solo cuando está enfermo o lo necesita; el 6%, una vez a la semana; el 5%, con poca frecuencia; y el 28% no los consume. Según la misma encuesta, los individuos consumen más de un elemento protético, pero el más popular son las vitaminas, con un 85 %; el segundo lugar corresponde a los minerales, con 28%; en tercer lugar, aparecen los provenientes de grasa animal, como aceite de pescado, con 22%; y los productos herbales aparecen con 21%.

Figura 24

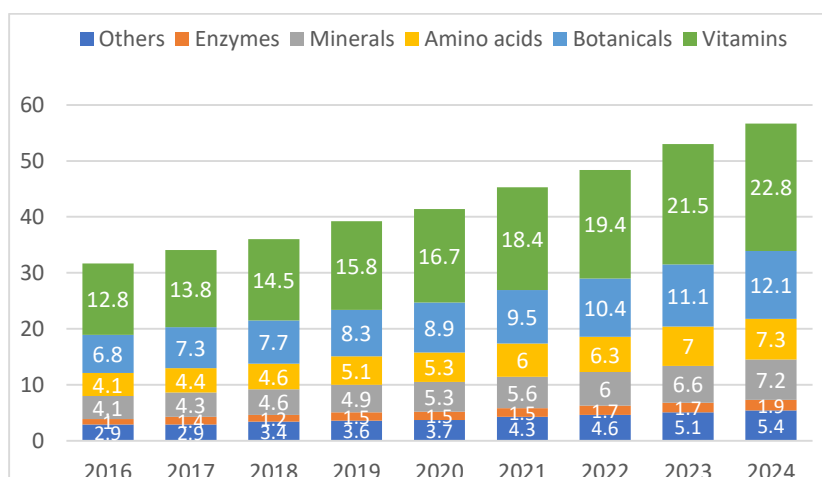
Evolutivo de ventas globales de suplementos dietéticos (en miles de millones de dólares)



Nota. Tomado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

Figura 25

Evolutivo de ventas en Estados Unidos de suplementos dietéticos por ingrediente (en miles de millones de dólares)



Nota. Tomado de “Vitamins, minerals and supplements in the U.S. Statista”, por Statista, 2020. <https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>

Se espera un impulso importante hacia 2028 debido a la creciente conciencia del consumidor con respecto a la salud y el bienestar personal, el cual será un factor clave que impulse el mercado de suplementos dietéticos (Grand View Research, 2020). Asimismo, la población trabajadora de todo el mundo está luchando por satisfacer sus necesidades de ingerir nutrientes debido a las jornadas de trabajo y los estilos de vidas cambiantes (Grand View Research, 2020).

4.2.3 Mercado de productos herbales

El mercado mundial de productos herbales tradicionales tiene un valor de USD 54,900 millones. La región de Norteamérica representa el tercer consumidor en términos de ventas, con un 15% del mercado global (ver Figura 26).

Figura 26

Consumo de productos herbales por región del mundo



Nota. Tomado de “Herbal/Traditional Products in the US. October 2021”, por Euromonitor, 2021. <https://www.euromonitor.com/herbaltraditional-products-in-the-us/report>

Los productos herbales están obteniendo más acogida en el mercado de los Estados Unidos debido a que los consumidores se están orientando al bienestar. Ellos valoran los productos con ingredientes naturales de venta libre como vitaminas y suplementos dietéticos. Para 2021, se estimaba un tamaño de mercado de USD 7,600 millones, lo que implicaría un CAGR de 5% desde 2007, cuando las ventas fueron de USD 4,000 millones (Euromonitor International, 2021b). De acuerdo con la encuesta *Voice of the Consumer Health* (Euromonitor International, 2021b), los estadounidenses tratan con productos herbales dolencias como dolor articular y muscular, problemas digestivos y problemas para dormir con soluciones naturales. El producto con mayor participación en el mercado de Estados Unidos son los suplementos dietéticos, con 74%; los remedios para el resfriado, con 10%; y los analgésicos, con 7% (ver Tabla 22). En la Figura 27, se puede observar la proyección de ventas de productos herbales y su crecimiento interanual.

Tabla 22

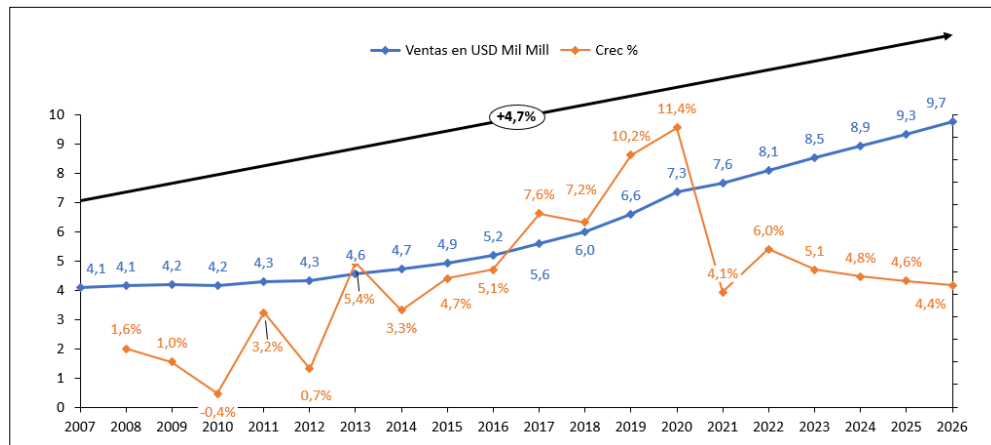
Valor de mercado por segmentos (en miles de millones de dólares) y participación de mercado de productos herbales

Categoría	Valor de mercado 2021	Crecimiento anual vs. 2020	Participación de mercado (%)
Herbal/Traditional Topical Analgesics	496	7%	7%
Herbal/Traditional Sleep Aids	392	26%	5%
Herbal/Traditional Cough, Cold and Allergy (Hay Fever) Remedies	774	1%	10%
Herbal/Traditional Digestive Remedies	128	3%	2%
Herbal/Traditional Dermatologicals	88	3%	1%
Herbal/Traditional Paediatric Dietary Supplements	51	10%	1%
Herbal/Traditional Dietary Supplements	5,681	3%	74%
Herbal/Traditional Tonics	26	2%	0%
Total	7,636	4%	100%

Nota. Adaptado de “Herbal/Traditional Products in the US. October 2021”, por Statista, 2021a. <https://www.euromonitor.com/herbaltraditional-products-in-the-us/report>

Figura 27

Proyección de ventas de productos herbales en el mercado de Estados Unidos (en miles de millones de dólares) y crecimiento interanual en porcentaje

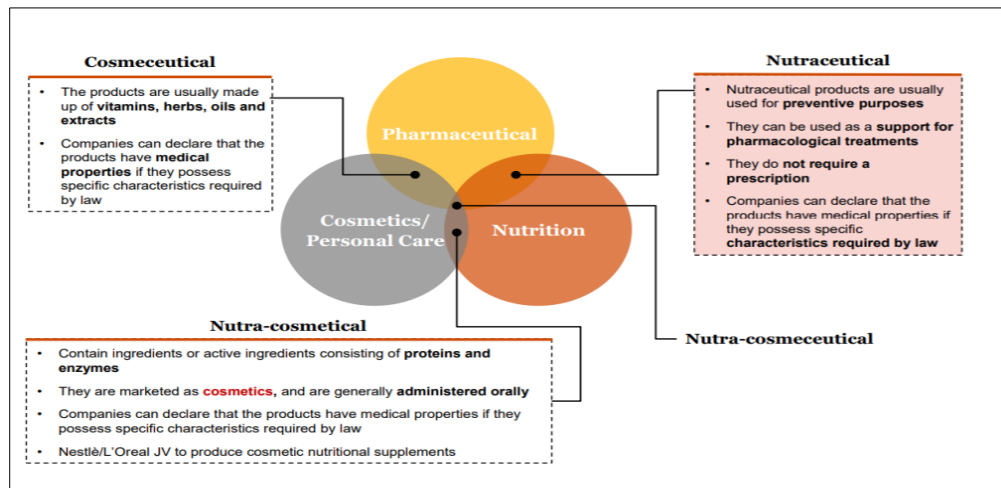


Nota. Adaptado de “Herbal/Traditional Products in the US. October 2021”, por Statista, 2021a. <https://www.euromonitor.com/herbaltraditional-products-in-the-us/report>

- Evolución del mercado:** los mercados de productos nutracéuticos, cosmeceúticos y nutracosmeceúticos (ver Figura 28) surgieron como segmentos innovadores y transversales a los mercados farmacéutico, nutricional y de cuidado personal con el objetivo de ampliar los beneficios hacia los consumidores. Estos nuevos segmentos tienen foco en la oferta de productos asociados a la salud y bienestar con productos elaborados a base de ingredientes y recursos naturales, como hierbas, alimentos, raíces, vitaminas o aceites. El segmento de los nutracéuticos se posiciona como alimentos por propiedades organolépticas capaces de prevenir o reducir síntomas de enfermedades (PriceWaterhouseCoopers, 2019).

Figura 28

Tipos de suplementos y vitaminas

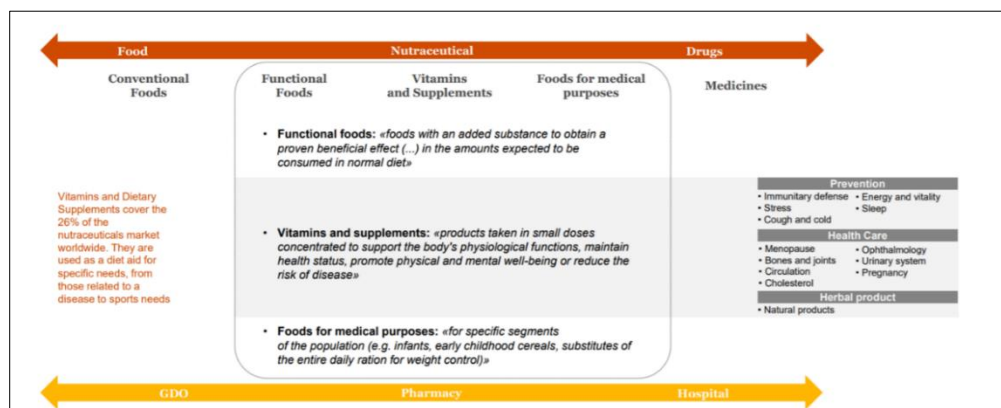


Nota. Tomado de “Vitamins & Dietary. Supplements Market Trends – Overview”, por PriceWaterhouseCoopers, 2019. <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/Vitamins-Dietary-Supplements-Market-Overview.pdf>

El mercado nutracéutico incluye alimentos funcionales, alimentos con propósitos medicinales y suplementos alimenticios (ver Figura 29). Estos son usualmente recomendados por doctores con finalidades preventivas como parte de tratamientos. Los alimentos funcionales son alimentos con una sustancia añadida que contiene activos que cumplen una función específica y contribuyen a mejorar la salud (leche con calcio, vitamina D con ácidos Omega 3, cereales, yogures, etc.). Por otro lado, los alimentos de uso médico son alimentos para segmentos específicos de la población, por ejemplo, lactantes, cereales para primera infancia, sustitutos de ración diaria para control de peso. Las vitaminas y los suplementos son productos que se toman en pequeñas dosis concentradas para apoyar las funciones fisiológicas del cuerpo, mantener el estado de salud y el bienestar físico, o reducir riesgo de enfermedades (PriceWaterhouseCoopers, 2019).

Figura 29

Productos que forman parte de la categoría nutracéuticos



Nota. Tomado de “Vitamins & Dietary. Supplements Market Trends – Overview”, por Pricewaterhousecoopers, 2019. <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/Vitamins-Dietary-Supplements-Market-Overview.pdf>

- Los principales integrantes de la industria están segmentados entre los que ofertan productos netamente farmacéuticos, los que ofrecen un *mix* entre farmacéuticos y nutrición (nutracéuticos), los productos puramente nutracéuticos, y los de consumo

masivo. Se subdividen en productos de nicho y consumo masivo dependiendo de las necesidades que se desean atender (patologías, prevención, necesidades humanas y productos aspiracionales). El impulso de la industria está determinado por necesidades emergentes del consumidor en respuesta a ciertos indicadores clave como el exceso de grasas, azúcares y aditivos químicos en los alimentos. Ello se suma a la escasez de fibras, aminoácidos y vitaminas en la dieta diaria. Estas necesidades son las siguientes:

- Atención al aspecto físico y bienestar mental
- Retraso del proceso de envejecimiento
- Necesidad de curar trastornos metabólicos
- Prevención de problemas de salud específicos
- Hábitos de consumo saludable para estar en forma

4.3 Perfil del consumidor

Se delimitaron las características y la segmentación de acuerdo con los datos estadísticos adquiridos más cercanos a la fecha de la presente investigación. La información se resume en la Tabla 23.

Tabla 23

Segmentación

Criterio de segmentación	Variable	Segmento
Geográfico	País	Estados Unidos
	Sociodemográfico	Nivel socioeconómico
	Género	Hombres y mujeres
	Rango de edad	29 – 53 años
	Generaciones	X (1969-1980) e Y (1981-1983)
	Estados	Distrito de Columbia, Massachusetts, Connecticut, Nueva Jersey, California, Nueva York
Conductual	Necesidades y beneficios (frecuencia)	Estilo de vida más sano y consumo responsable y sostenible

Nota. Elaboración propia 2021.

Los motivos por los cuales se optó por esta delimitación y esta segmentación se basaron en la investigación de Rashrash, Schommer y Brown (2017). Este estudio permitió definir que, efectivamente, las generaciones de *millennials* y las anteriores ostentan un porcentaje muy significativo de consumidores herbales: de 30 % a más. Asimismo, dentro de la muestra evaluada, el porcentaje de consumidores de medicina herbal entre mujeres y hombres es igual; por lo tanto, no se estableció ninguna distinción entre los dos géneros y el producto se enfocaría en cualquiera de los dos. A continuación, en la Tabla 24, se presentan las características sociodemográficas de uso de medicina herbal presentadas por Rashrash, Schommer y Brown (2017).

Tabla 24***Características sociodemográficas del uso de medicina herbal***

Characteristic	Sample, n (%), 26 157(100)	Use of herbal medicine, 9194 (35.1)
Age ^a		
Millennials (aged 18-33) ^b	8527 (32.6)	2819 (33.1)
X'ers (aged 34-50) ^c	7989 (30.5)	2771 (34.7)
Boomers (aged 51-69) ^d	7843 (30.0)	2882 (36.7)
Pre-1946s (aged 70 or older) ^e	1798 (6.9)	722 (40.2)
Education ^a		
High school	6024 (23.0)	1741 (28.9)
Less than high school	20 133 (77.0)	7453 (37.0)
Gender		
Male	7544 (28.8)	2646 (35.1)
Female	18 613 (71.2)	6548 (35.2)

Nota. Tomado de “Prevalence and predictors of herbal medicine use among adults in the United States”, por M. E. Rashrash, J. C. Schommer y L. M. Brown, 2017. *Journal of Patient Experience*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2374373517706612>

4.4 Proyección y tendencias a futuro del mercado farmacéutico**4.4.1 Secado por liofilización**

El secado por liofilización es una forma de conservación de alimentos a partir de procesos de congelación que permiten que los productos resultantes mantengan propiedades que tenían en su estado natural. Estas determinan cómo el consumidor podrá percibirlos en aroma y sabor.

Este proceso se inicia con el traspaso inmediato a una temperatura muy baja para evitar los cristales que suelen formarse en congelación. A este paso le sigue la sublimación, en el cual el producto pasa a un estado de evaporación sin pasar por estado líquido. Finalmente, para ser consumido se requiere rehidratar con agua caliente. Algunos productos que comúnmente son liofilizados son los cafés, las sopas, algunas frutas finas, productos marinos, lácteos, entre otros.

La herramienta recibe el nombre de liofilizador y es un equipo especializado que genera el espacio en vacío y la temperatura necesaria, debajo de 40°C. La forma en la que se desarrolla el proceso permite que se preserven elementos biológicos, en este caso de alimentos; asimismo, se utiliza con algas, sueros, levadura, células, enzimas, etc., pues no se daña la fisicoquímica del producto y mantiene su estabilidad microbiológica.

Ahora bien, el proceso de liofilización aporta ventajas y, a la vez, puede acarrear algunas complicaciones o desventajas.

- **Ventajas**

- La ventaja más resaltante es el mantenimiento de los gustos y aromas iniciales.

- La conservación del valor nutricional es de mayor agrado para el consumidor.
- En cuanto al peso, este permite un fácil almacenamiento y transporte del producto, beneficios aprovechados por excursionistas y astronautas.
- **Desventajas**
 - El costo puede llegar a ser bastante elevado, sobre todo en producción industrial.
 - El proceso supone una manipulación excesiva del producto.

4.4.2 Productos en tendencia

Como materia prima para elaborar el nuevo producto, se escogió la *Physalis peruviana*, conocida en español como aguaymanto y en inglés como *goldenberry*, nombre que posteriormente inspiraría la idea de bautizarlo como Golden ImmuneCare. Este fruto nativo de Perú puede encontrarse en los Andes, pero, a través de los años, la planta se difundió a otros destinos donde aún se siembra, entre ellos países de África y Europa.

Existe una variedad de nombres para este producto: uchuva, uvilla, terapee, cape goodeberry, entre otros. La familia a la que pertenece es la de las solanáceas y es considerada una planta herbácea. Puede alcanzar desde 0.6 hasta 1.8 metros; sus hojas tienen forma opuesta de forma acorazonada, y miden de 6 a 15 cm de largo y entre 4 a 10 cm de anchura. Además, la planta tiene flor, de color amarillo y marrón, y fruta, de color naranja/amarillo y forma circular con un diámetro de 1.5 a 2 cm. Esta fruta, de sabor agradable, es utilizada para el producto.

Los principales beneficios de esta fruta son los siguientes:

- Potente antioxidante
- Protección y prevención contra el cáncer
- Alivio de síntomas del asma
- Protección de órganos como riñón e hígado
- Disminución de la fiebre
- Control de azúcar en sangre / acción contra la diabetes

A continuación, en la Tabla 25, se presenta el valor nutricional del aguaymanto como fruta.

Tabla 25

Valor nutricional del aguaymanto

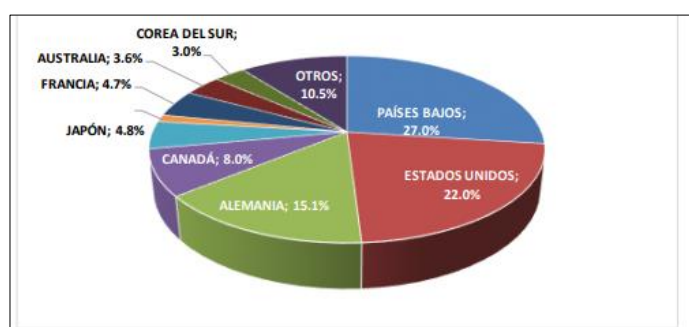
Componentes / Components	Por 100g / Per 100g	Valores diarios(dieta de 2000 calorías) Daily values(2000 calorie diet)
Humedad Moisture	78,90%	
Carbohidratos Carbohydrates	16 g	300 g
Ceniza Ash	1,01 g	
Fibra Fiber	4,90 g	25 g
Grasa total Total fat	0,16 g	66 g
Proteína Protein	0,05 g	
Ácido ascórbico Ascorbic acid	43 mg	60 mg
Calcio Calcium	8 mg	162mg
Caroteno Carotene	3.000 iu	5.000 iu
Fósforo Phosphorus	55,30 mg	125 mg
Hierro Iron	1,23 mg	18 mg
Niacina Niacin	1,73 mg	20 mg
Riboflavina Rivoflavin	0,03 mg	1,7 mg

Nota. Tomado de “Súper Aguaymanto”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), s. f. <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-aguaymanto>

- **Situación internacional:** el mayor productor y exportador de aguaymanto en el mundo es Colombia, que representa el 90% de la producción mundial. Otros países latinoamericanos como Ecuador y Perú también producen y comercializan esta fruta durante todo el año pero no a la misma escala. Así mismo, un estudio de la Universidad de Antioquia de Colombia ha demostrado que la fruta puede ser utilizada de manera exitosa para un proceso de liofilización, de modo que se permite la obtención de un producto deshidratado de alta calidad (Cortés, Herrera y Rodríguez, 2015).
- **País de origen:** existen diversas formas de forma en la que este se exporta, pero la mayor cantidad – 90% del total – se da como fruto orgánico deshidratado. Los principales consumidores del aguaymanto peruano son Israel, Japón, Canadá, Países Bajos, Estados Unidos y Alemania (ver Figura 30).

Figura 30

Exportación de aguaymanto deshidratado desde Perú por país de destino (en dólares, 2020)



Nota. Tomado de “Perú. Información consolidada de aduanas de importaciones y exportaciones”, por Veritrade, 2022. <https://www.veritrade.com/es/paises/PER#paises>

4.5 Conclusiones

- De acuerdo con la investigación y las entrevistas realizadas, se determinó que los beneficios de los productos seleccionados están más orientados a la prevención de enfermedades, por lo cual se seguirá un enfoque en un mercado de mediana edad: la generación X. Se descarta a los miembros de la generación *baby boomer*, quienes, en su mayoría, requieren medicinas para casos ya diagnosticados.
- Considerando los productos que actualmente ofrece CVS, se identificó que el aguaymanto aún no ha sido explotado. Entonces, surge la oportunidad de contar con un diferenciador.
- Luego de analizar las tendencias para deshidratar alimentos, se ha escogido la liofilización, pues no daña el producto y mantiene sus beneficios.
- La investigación demuestra que el género no es un factor diferenciador cuando se trata de consumo de productos herbales y con beneficios para su salud.

5.1 Planteamiento general de la alianza

Tal como lo planteaba Jack Welch como CEO de General Electric en su discurso en Harvard Business School en 1987, “las alianzas constituyen una gran parte de juego de la globalización, [...] son críticas para ganar con una base global [...] El modo menos atractivo de tratar de ganar globalmente es pensar que usted solo puede con todo el mundo” (Heskett, 1988). Teniendo esta premisa en cuenta, se plantea el esquema de alianza estratégica entre Pillsens y CVS para poder desarrollar capacidades en conjunto que terminen siendo relevantes y beneficiosas en términos de comercialización e incremento de participación de mercado.

Yoshino y Rangan (1995) plantearon tres condiciones necesarias para justificar la existencia de una alianza estratégica: (i) los negocios se unen para conseguir objetivos colegiados previamente y se mantienen independientes en su gestión, (ii) se comparten los beneficios de la alianza y son responsables de controlar determinadas tareas que hayan sido asignadas, y (iii) las organizaciones aliadas contribuyen de forma continua a objetivos estratégicos.

Siguiendo el mismo marco conceptual, se muestra la existencia de los cuatro posibles tipos de alianzas estratégicas en función del potencial de conflicto y alcance de interacción entre ambas empresas (ver Figura 31).

- **Potencial de conflicto:** se relaciona la intensidad de competencia entre las empresas tanto a nivel táctico como estratégico.
- **Alcance de interacción entre las empresas:** se refiere al grado de interacción entre los socios y las variables comprometidas.

Figura 31

Tipos de alianza estratégica

		Alcance de la Interacción	
		Baja	Alta
Potencial de Conflicto	Alto	Alianzas Procompetitivas	Alianzas Competitivas
	Bajo	Alianzas Precompetitivas	Alianzas No Competitivas

Nota. Adaptado de “Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”, por M. Yoshino & S. Rangan, 1995. Boston: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=211>

Para el presente caso en estudio, se ha determinado que el tipo de alianza por desarrollar sería el de alianza precompetitiva, ya que (i) el potencial de conflicto es bajo en la medida que CVS cumple un rol de distribución y Pillsens como fabricante; (ii) al impulsar un nuevo producto, también se tendría un nivel bajo de interacción; y (iii) se estaría priorizando como objetivo el de

agregar valor. Pese a que se considera como plan inicial este tipo de alianza, no se descarta que pudiese transformarse y desplazarse hacia otro cuadrante.

Por otro lado, el equipo gerencial que esté involucrado en la alianza estratégica deberá priorizar la maximización de valor como parte de los objetivos estratégicos, que caracteriza al tipo de alianza elegida (precompetitiva), y la flexibilidad, que será de utilidad para responder en distintas situaciones. Ello se puede apreciar de mejor manera en la Tabla 26, que muestra la importancia relativa de los objetivos por tipo de alianza.

Tabla 26

Importancia de objetivos estratégicos en las alianzas

Tipo de Alianza	Flexibilidad	Protección de Core Competencias	Aprendizaje	Maximización de valor
Precompetitiva	****	***	**	*
Competitiva	*	****	***	**
No Competitiva	**	*	****	***
Procompetitiva	***	**	*	****

Nota. Adaptado de “Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”, por M. Yoshino & S. Rangan, 1995. Boston: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=211>

5.2 Visión

Para establecer la visión de la alianza, se busca que esta refleje lo que se desea lograr en el largo plazo y la dirección a la cual se pretende ir, y que sea compartida por ambas organizaciones. La visión es la siguiente: “Posicionar a Golden InmuneCare como el mejor suplemento herbal que permita a las personas elevar su sistema inmune, contribuya a reducir las enfermedades, y genere relaciones a largo plazo con nuestros aliados, accionistas, colaboradores, clientes y la sociedad”.

5.3 Misión

De acuerdo con Ireland y Hitt (1992), una declaratoria efectiva de misión describe el propósito único y fundamental, y el alcance de lo que se busca lograr; en términos simples, pero sólidos, proclama el propósito de la organización. Bajo esta premisa, se plantea la siguiente misión de la alianza estratégica: “Buscamos el éxito comercial rentable y responsable de la alianza creando y comercializando suplementos herbales que mejoren la vida de nuestros clientes, con estándares de calidad internacional. Todo dentro de un ambiente grato para nuestros colaboradores”.

5.4 Objetivo general

De acuerdo con lo presentado dentro del planteamiento de la alianza entre Pillsens y CVS, y considerando la importancia de los objetivos estratégicos dentro de los tipos de alianza, se plantea como objetivo central el de “maximizar valor” en términos de tecnología innovadora y canales de comercialización como atributos de diferenciación y ventaja competitiva.

- **Capacidades tecnológicas innovadoras:** como parte de la visión de Pillsens, se ha declarado en el apartado 1.1 el desarrollo constante de capacidades para el desarrollo de productos innovadores que permitan mejorar la vida de los clientes.
- **Canales de comercialización:** el nivel de capilaridad que posee CVS – 2,743 tiendas dentro de los seis estados donde se planea comercializar Golden ImmuneCare – aportará una ventaja competitiva importante para el éxito de la alianza estratégica.

5.5 Objetivos estratégicos

A continuación, en la Tabla 27, se presentan los objetivos estratégicos de la alianza.

Tabla 27

Objetivos estratégicos

Objetivos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		Año 1 2022	Año 3 2024	Año 5 2026
Sostenibilidad del negocio en función de la rentabilidad	Utilidad neta/Ingresos	14%	28%	30%
Crecimiento de ventas interanual	Variación en porcentaje de ventas	38%	33%	10%
Incremento de la recencia y la frecuencia de compra de frascos	Veces de compra por mes	2.73	3	3.27
Crecimiento en capilaridad	Porcentaje de cobertura de tiendas CVS	28%	38%	38%

Nota. Elaboración propia, 2022.

5.6 Modelo de negocio

En la Tabla 28, se presenta el modelo de negocio de la alianza.

Tabla 28

Modelo de negocio de la alianza

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Distribuidores Accionistas FDA Proveedores de servicio de mantenimiento de infraestructura y equipo	Producción de medicamentos Control de calidad Publicidad Servicio al cliente Investigación y desarrollo de productos	Complementar el <i>mix</i> comercial de cadenas <i>retail</i> con productos de calidad e innovadores Control de calidad orientado a disminuir desperfectos y devoluciones	Cercana priorizando atención al cliente Relación <i>win-win</i> a largo plazo Co-creación de productos innovadores	Segmento: Cadena de farmacias Tiendas especialistas en suplementos y antioxidantes Geográfico: Estados Unidos
Proveedores de materia prima (aguaymanto)	Recursos clave Empleados Infraestructura y maquinarias Recursos financieros Tecnología Investigadores		Canales distribuidores Ferias <i>Key accounts</i> Redes Sitios web Folletos, revistas	Golden ImmuneCare solo en Estados Unidos (inicialmente, en algunos estados)
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Costos variables 40% Gasto en administración y marketing 11% Costo fijo 17%.		Productos: 59% Rubanna y 41% Andyox.		
Costo variable por nueva materia prima (aguaymanto)				

Nota. Elaboración propia, 2022.

5.7 Cadena de valor

En la Tabla 29, se puede revisar la cadena de valor de la alianza.

Tabla 29

Cadena de valor de la alianza

Infraestructura de la empresa				
Buena posición financiera, planificación, contabilidad y finanzas.				
Gestión de recursos humanos				
Sistema de remuneraciones y búsqueda de productividad en las plantas Inversión ocasional en mejora de eficiencia de costos para aumentar el volumen de producción por trabajador				
Desarrollo de tecnología				
Política intensiva en inversión en maquinaria, infraestructura de planta y eficiencia de la calidad Apertura a nuevas tecnologías que se adquieren cuando los precios son asequibles. Ambientes adaptados para tratar nuevas materias primas (aguaymanto para Golden ImmuneCare)				
Aprovisionamiento				
Selección de proveedores fieles en Estados Unidos que brindan la materia prima Negociación de precio por cantidad y pedidos con base en la proyección de ventas que brinden la mejor relación precio-calidad en los países donde se opera				
Logística de entrada	Operaciones	Logística exterior	Marketing y ventas	Servicios
Abastecimiento descentralizado Políticas de aseguramiento de la calidad de las materias primas Protocolos rigurosos para el cuidado contra la COVID -19 Auditorías de calidad a los productores de aguaymanto	Cumplimiento de estrictas regulaciones de higiene en la fabricación Alto grado de desarrollo involucrado en la fabricación de antioxidantes Fabricación eficiente de analgésicos Inversión en maquinaria de alta tecnología	Distribución que prioriza eficiencia de costos de transporte / ruteo hacia países por cercanía de plantas	Posicionamiento de marca por calidad Centrado en el cliente	Atención al cliente Servicio al cliente que se enfoca en los minoristas, a quienes se les otorgan incentivos

Nota. Elaboración propia, 2022.

5.8 Fuentes de ventaja competitiva

Los atributos de ventajas para la nueva alianza se enfocarán en la suma de capacidades de ambas compañías y el alineamiento con el mercado de Estados Unidos:

- Capacidad de distribución y puntos de venta en los diferentes estados de Estados Unidos por parte de CVS
- Capacidad de planta y experiencia en fabricación de medicamentos por parte de Pillsens
- Economía de escala de Pillsens que ayudará a reducir costos de sus productos
- Finalmente, los mismos productos y su calidad también representan una fuente de ventaja ya que son elaborados en plantas con estrictos estándares de calidad; con ello, se cumple con las normativas internacionales.

5.9 Estrategia competitiva

Se plantea que mantenga una estrategia competitiva con enfoque en diferenciación para el nuevo producto por desarrollarse a base de aguaymanto enfocado a un segmento del mercado en los siguientes estados de Estados Unidos: Distrito de Columbia, Massachusetts, Connecticut, Nueva Jersey, California, Nueva York.

La estrategia competitiva para los productos analgésicos y antioxidantes sería la de liderazgo de bajo costo buscando la eficiencia en la producción. También se puede aplicar una estrategia en el valor del soporte (Mintzberg, 1991), ya que las empresas tienen la capacidad de crear productos complementarios con el objetivo de incrementar segmentos de clientes, abordando otras necesidades, en este caso, la línea de productos de aguaymanto.

5.10 Estrategia de negocio

5.10.1 FODA

A través de un análisis FODA, se puede trabajar con la información relativa al negocio identificando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas derivados de análisis anteriores: externo e interno (ver Tabla 30). Servirá como punto de partida para desarrollar un plan estratégico del negocio y definir las acciones futuras a tomar.

Tabla 30

Matriz FODA Cruzado (Pillsens – CVS)

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	F1 - Crecimiento anual de ventas F2 - Capilaridad de los distintos canales de atención y venta. Crecimiento constante de números de establecimientos de CVS Health F3 - Centros de atención al cliente activos y eficientes F4 - Disciplina y solidez financiera F5 - Inversión en I & D F6 - Poder de la marca CVS Health F7 - Fomentar inversión en control de calidad	D1 - Altos costos operativos D2 - Asegurar insumos de calidad de nuestros proveedores D3 - Alta tasa de deserción en la fuerza laboral de CVS D4 - Baja inversión en publicidad
Oportunidades - O	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 - Estabilidad política O2 - Cambio en la política de inmigraciones O3 - FMI: Aumento del PBI, incremento de consumo O4 - Cambio en el estilo de vida de consumidores O5 - Consumidores más informados	F1, F2, O3, O4, O5: Crecimiento en fidelización de clientes y frecuencia de compra F6, O5: Crecimiento en canales digitales y atracción de clientes F2, F6, O1: Negociar descuentos con proveedores por planificación de demanda con CVS	D1, D2, O1: Mejora en procesos de control de calidad D1, D3, O1: Implementar modelo de capacitación de alto rendimiento D1, D3, O1: Mantener talento y <i>know how</i> , rotación de personal clave D2, O1: Trabajar con proveedores que cuenten con certificaciones de calidad
Amenazas - A	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 - Aumento de normativas de trazabilidad y controles de calidad A2 - Regulación FDA para OTC A3 - Cambio en procesos de producción con reducción de la huella de carbono A4 - Aumento de costos de operación por crecimiento de la tasa	F5, F6, A3: Buscar el reconocimiento como empresa socialmente responsable F1, F5, F4, A1: Mayor inversión en control de calidad F4, A1, A2: Invertir en maquinaria para lograr eficiencia en productividad	D2, A1, A2, A3: contar con socios estratégicos que tengan estándares de cumplimiento normativo y sostenibilidad D1, A4: Mejorar productividad por operativo

5.10.2 Estrategia de crecimiento

A continuación, las acciones para el crecimiento de Pillsens con su nuevo producto:

- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y, por tanto, en constante cambio; en ese sentido, es coherente que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos.
- **Crecimiento inorgánico a través de una alianza estratégica vertical:** se une a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes, en este caso CVS y Pillsens, para aprovechar sus capacidades y ventajas. Las ventajas del crecimiento inorgánico son el crecimiento más rápido y la creación de sinergias (nuevos conocimientos, activos, tecnología, etc.). A continuación, en Tabla 31, que presenta la matriz Ansoff, se detalla la ubicación de los productos actuales y nuevos.

Tabla 31

Matriz Ansoff de Pillsens

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de mercado -Andyox -Rubanna	Desarrollo de productos -Golden ImmuneCare
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO VI. PLAN OPERATIVO DE LA ALIANZA

En el presente capítulo, se desarrollan los planes funcionales elaborados sobre la base del planeamiento estratégico abordado en el Capítulo V.

6.1 Plan de marketing y comercial

A continuación, se expondrán las acciones en publicidad y marketing que permitirán conseguir los objetivos estratégicos de Pillsens para los siguientes cinco años. Entre ellas, se pondrá foco en los clientes con los cuales ya se cuenta y en nuevos mercados, sobre todo en el producto Golden ImmuneCare.

6.1.1 Objetivos

Son dos los principales objetivos para realizar una alianza con CVS. El primero es un crecimiento de ventas de los productos Andyox (antioxidante) y Rubanna (analgésico), ya que CVS era el único minorista con el cual Pillsens no tenía presencia, y representa un 24.80% del mercado de minoristas en los Estados Unidos. El segundo consiste en impulsar el nuevo producto Golden ImmuneCare con CVS a fin de crecer exclusivamente con esta empresa, y crear fidelización y gusto por el producto.

6.1.2 Estrategia

- **Segmentación**

- **Geográfica:** Para Golden ImmuneCare, los estados donde se ofrecerá el producto son Distrito de Columbia, Massachusetts, Connecticut, Nueva Jersey, California, Nueva York, que registran mayor ingreso per cápita.
- **Demográfica:** el producto Golden ImmuneCare está enfocado a las generaciones X e Y. El rango de edades es de 29 a 53 años. Se dirige a aquellas personas con un estilo de vida sano, y que consumen productos herbales y naturales. El género es indiferente pues ambos los consumen de manera similar.

- **Posicionamiento**

Se mantiene en la mente del consumidor como un producto natural de la zona tropical del Perú que los ayudará a mantener una vida sana aportándole beneficios como vitamina

C, antioxidantes, protección y prevención contra el cáncer, alivio de síntomas del asma, protección de órganos como riñón e hígado, y control del azúcar en la sangre.

Por otro lado, el marketing mix se describe a continuación.

- **Producto:** el producto final consiste en pastillas en cápsulas que contienen aguaymanto deshidratado. Dichas pastillas se ofrecen en envases de 60 cápsulas con la información del producto y la marca CVS. Se decidió darle un color dorado a la pastilla Golden ImmuneCare para aludir a la materia prima aguaymanto, que, como se mencionó, en inglés recibe el nombre *goldenberry*.
- **Precio:** el precio de otros productos multivitamínicos en Estados Unidos y el consumo promedio per cápita en dólares de los consumidores de vitaminas y minerales sirvieron como orientación para conseguir un precio que sea más adecuado a la realidad del mercado estadounidense y que permita entrar a competir de manera estratégica en el mercado. A la vez, se considera que asignarle un precio bajo propiciaría que el producto pierda valor. Esto se debe a que es un producto diferenciado del resto, con una materia prima no utilizada por CVS y que cuenta con atributos especiales. En la Tabla 32, se presentan los precios por frasco para cada año hasta 2026.

Tabla 32

Precio anual por frasco

Golden ImmuneCare	2022	2023	2024	2025	2026
Precio por frasco	16	17	18	19	20

Nota. Elaboración propia, 2022.

- **Plaza:** Como propuesta inicial para el nuevo producto, se dispondrán de dos grandes zonas: la primera es California, con 1168 tiendas al sudeste del país, y la segunda zona comprende los estados de Massachussets, Connecticut, Nueva York, Nueva Jersey y el Distrito de Columbia, con 1575 tiendas. Ambas zonas abarcan un 28% del total de tiendas de CVS. Según el comportamiento del consumidor, se alcanzarán más tiendas.
- **Promoción:** con respecto a la publicidad, como Pillsens Corp., la promoción debe ser mixta combinando diversas actividades según producto, sobre todo promoción *above the line* (ATL) para un público más amplio en medios masivos como impresiones, prensa y radio.

6.1.3 Acciones estratégicas

Se tomaron como base los objetivos estratégicos de la compañía para orientar los esfuerzos en marketing y publicidad (ver Tabla 33). Siendo Golden ImmuneCare un nuevo producto, requiere

una dirección focalizada en el cliente; por ello, es importante alcanzarlo y, luego, mantenerlo fidelizado.

Tabla 33

Objetivos estratégicos de marketing y publicidad

Objetivo estratégico	Objetivo de marketing y publicidad	Indicador	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 3	Largo plazo Año 5
Incrementar la recencia y frecuencia de compra de frascos	Fidelización de clientes	Porcentaje de retención de clientes	15%	25%	35%
Crecimiento interanual de ventas	<i>Focus group</i> / investigación de mercado	Porcentaje de crecimiento de satisfacción con el producto	5%	15%	25%
	Atracción de clientes	Porcentaje de recordación de marca post campaña publicitaria /servicio al cliente	70%	80%	95%
Incrementar la recencia y frecuencia de compra de frascos	Crecimiento en canales digitales	Porcentaje de crecimiento en seguidores en redes sociales	10%	10%	10%

Nota. Elaboración propia, 2022.

En la Tabla 34, se puede revisar una lista de actividades propuestas para el nuevo producto Golden ImmuneCare. Tales actividades son coordinadas con CVS ya que esta compañía dispone del *know how* y un estándar para poder presentarlo al público.

Tabla 34

Herramientas y actividades publicitarias

Marketing y publicidad	Actividad específica	Periodicidad	Objetivo
Herramientas publicitarias	Plataformas digitales / RRSS	Mensual	Generar recordación de marca
	Plataformas en línea	Mensual	Generar recordación de marca
	<i>Spot</i> /TV	Semestral	Generar recordación de marca
	Radio y prensa	Semestral	Generar recordación de marca
Herramientas de servicio al cliente	Comisiones y bonos de venta	Mensual	Reconocimiento por ventas en los equipos CVS
	Eventos /auspicio	Trimestral	Fidelización de la marca por personal CVS
	Campañas de promoción	Trimestral	Reconocimiento por ventas en los equipos CVS
	<i>Merchandising</i>	Mensual	Reconocimiento de marca público en general
Herramientas de investigación de mercado	Participación en ferias / convenciones	Trimestral	Fidelización de la marca por personal CVS y público en general
	<i>Focus groups</i>	Semestral	Identificar posibles mejoras sobre el producto

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.1.4 Presupuesto

Para los productos antiguos, que son Rubanna y Andyox, se mantendrán las mismas acciones que ya se venían desarrollando. Para Pillsens, el beneficio únicamente consistiría en que CVS también

ofrecería ambos productos en sus tiendas. En la Tabla 35, se puede observar el presupuesto de marketing y publicidad de Rubanna y Andyox.

Tabla 35

Presupuesto de marketing y publicidad Rubanna & Andyox

Rubanna & Andyox	2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad	294	181	216	212	220
Servicio al cliente	347	214	255	250	259
Investigación de mercado	53	33	39	38	39
Total, costes de marketing y ventas	693	428	510	499	518

Nota. Elaboración propia, 2022.

Por el tipo de actividades BLT, el nuevo producto Golden ImmuneCare tiene la mayoría de su peso en las actividades de servicio al cliente que movilizan la venta en las tiendas CVS. En la Tabla 36, se presenta el presupuesto de marketing y publicidad de Golden ImmuneCare.

Tabla 36

Presupuesto de marketing y publicidad de Golden ImmuneCare

Golden ImmuneCare	2022	2023	2024	2025	2026
Publicidad	337	472	637	698	784
Servicio al cliente	298	556	752	823	925
Investigación de mercado	61	85	114	125	141
Total, costes de marketing y ventas	796	1113	1504	1647	1849

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.2 Plan de producción

En esta sección, se presentarán las acciones en la producción que permitirán conseguir los objetivos estratégicos de Pillsens para los siguientes cinco años. Entre las acciones, se pondrá énfasis a la eficiencia y la capacidad de producción como en la reducción de costos operativos.

6.2.1 Objetivo de producción

- Incrementar la capacidad de producción de las plantas de acuerdo con las estimaciones de la futura demanda
- Reducir tiempos y costos operativos
- Reducir devoluciones
- Incrementar la compra de producto fresco para el nuevo producto de acuerdo con la atención de la futura demanda

6.2.2 Estrategia

- **Capacidad instalada**

- Establecer un plan de equipamiento de la planta y mejora de equipos con mayor capacidad y eficiencia
- Invertir en equipos más modernos y eficientes para soportar la estrategia de reducción de precios del mercado
- Invertir en equipos de alta tecnología para disminuir el control manual (visual) para la detección de productos defectuosos e incrementar la capacitación del personal en aseguramiento de la calidad

A continuación, en la Tabla 37, se presenta la inversión en maquinaria y equipos.

Tabla 37

Presupuesto de inversión en elaboración de productos Pillsens (en miles de dólares)

Unidades producidas / Immuno care +Rubanna + Andyox (CVS)							
Cantidad	0	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rubbana		163	188	201	212	221	231
AndyOx		121	138	145	151	154	159
Golden ImmuneCare			21	32	47	53	60
		284	346	378	410	429	450
Capacidad de los edificios, miles de unidades		331	346	378	410	429	450
<i>Déficit o superávit en 1000 unidades</i>			-15	-32	-32	-19	-21
Capacidad de la maquinaria, miles de unidades		305	346	378	410	429	450
<i>Déficit o superávit en 1000 unidades</i>			-41	-32	-32	-19	-21
Inversiones con estrategia							
Máquinas	5,835	-	2,247	1,603	1,467	828	904
Edificios	19,649	-	3,548	6,741	6,168	3,482	3,802
							7,050
							23,741

Nota. Inversiones en maquinaria y equipos. Elaboración propia, 2022.

- **Desarrollo de nuevo producto:** con base en las recomendaciones señaladas por área de marketing en la elaboración del nuevo producto Golden ImmuneCare, el área de producción implementará la mejora de sus procesos para contar con una eficiencia en costos para la producción de su nuevo producto.
- **Compra de materia prima:** se desarrolló un estudio comparativo para definir el destino de compra del producto en el cual se propone la compra del alimento ya deshidratado en Perú. En la Tabla 38, se puede revisar la compra de aguaymanto deshidratado en cantidades y precio.

Tabla 38

Compra de aguaymanto deshidratado en cantidades y precio (en dólares)

Total de frascos consumidos por año	347,086	539,297	783,714	891,186	1,003,366
Cantidad de pastillas por frasco	60	60	60	60	60
Cantidad de pastillas a producir	20,825,155	32,357,805	47,022,824	53,471,131	60,201,945
Gramos por pastilla (1500mg/1.5gr)	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Cantidad en de producto en kilos	31238	48537	70534	80207	90303

Cantidad por solicitar en toneladas	31	49	71	80	90
Exportado toneladas deshidratado desde Perú	323	371	427	491	564
Porcentaje destinado a Estados Unidos	22%	22%	22%	22%	22%
Exportado toneladas deshidratado a Estados Unidos	71	82	94	108	124
Porcentaje destinado a Pillsens para producir Golden ImmuneCare	44%	59%	75%	74%	73%
Precio por tonelada liofilizada	10,749	11,033	11,315	11,590	11,849
Compras totales	335,784	535,509	798,085	929,599	1,070,038

Nota. Elaboración propia, 2022.

- **Mejora en la eficiencia de costes:** con la inversión en maquinaria moderna y capacidad instalada, además de la inversión en capacitaciones, se busca incrementar la productividad en las operaciones y, con ello, reducir el número necesario de personas en producción, obteniendo un ahorro por productividad (ver Tabla 39). Además, se busca mejorar los controles de calidad, y así reducir mermas y devoluciones de productos por mal empaque o elaboración.

Tabla 39

Ahorro en productividad

Sin estrategia	2022	2023	2024	2025	2026
Rubbana					
Demanda	173	182	189	196	204
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
Personas en producción	43	45	47	49	51
Sueldo Promedio en miles (anual) por operario	90	91.41	93.24	95.11	97.01
Costo total MO por año (en miles de dólares)	3,855	4,132	4,379	4,633	4,927
AndyOx					
Demanda	127	132	136	139	144
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	3.64	3.64	3.64	3.64	3.64
Personas en producción	35	36	37	38	40
Sueldo Promedio en miles (anual) por operario	90	91.41	93.24	95.11	97.01
Costo Total MO por año (en miles de dólares)	3,124	3,321	3,479	3,642	3,833
Con estrategia	2022	2023	2024	2025	2026
Rubbana					
Eficiencia de productividad por operario	20%	20%	20%	20%	20%
Demanda	173	182	189	196	204
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8
Personas en producción	36	38	39	41	42
Sueldo promedio en miles (anual) por operario	92.31	94.16	96.04	97.96	99.92
Costo Total MO por año (en miles de dólares)	3,309	3,547	3,759	3,977	4,229
AndyOx					
Eficiencia de productividad por operario	20%	20%	20%	20%	20%
Demanda	127	132	136	139	144
Eficiencia productiva, miles de unidades/persona	4.36	4.36	4.36	4.36	4.36
Personas en producción	29	30	31	32	33
Sueldo promedio en miles (anual) por operario	90	91.41	93.24	95.11	97.01
Costo Total MO por año (en miles de dólares)	2,603	2,767	2,899	3,035	3,194
Ahorro productividad	1,067	1,139	1,200	1,263	1,337
Rubbana	546	585	620	656	698
AndyOx	521	553	580	607	639

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.2.3 Acciones estratégicas

Para plantear las acciones estratégicas, el plan de producción tiene como objetivo impulsar la sostenibilidad del negocio en función de la rentabilidad. Este es un objetivo estratégico planteado por la empresa en los próximos cinco años. A continuación, en la Tabla 40, se presentan los objetivos estratégicos de producción.

Tabla 40

Objetivos estratégicos de producción

Objetivo estratégico	Objetivo de producción	Indicador de control anual	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 3	Largo plazo Año 5
Sostenibilidad del negocio en función de la rentabilidad	Trabajar con proveedores que cuenten con certificaciones de calidad	Número de proveedores certificados	85%	90%	95%
	Mejora en procesos de control de calidad	Reducción de producto defectuoso	50%	80%	95%
	Incremento y mejora de la capacidad instalada	Porcentaje de inversión proyectada para mejoras	15%	65%	100%
		Incremento en la capacidad instalada	5%	25%	35%
Mejorar la productividad por operario	Ahorro por productividad	12%	14%	16%	

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.2.4 Presupuesto

El presupuesto se alinea a los objetivos y las estrategias definidas. En la Tabla 41, se presenta el siguiente presupuesto para el plan operativo.

Tabla 41

Presupuesto del plan de producción (en miles de dólares)

Plan de operaciones	2022	2023	2024	2025	2026
Máquinas	2,247	1,603	1,467	828	904
Edificios	3,548	6,741	6,168	3,482	3,802
Control de calidad	9,219	10,241	11,271	11,971	12,814
Mejora en la eficiencia de costes	3,045	3,382	3,722	3,954	4,232
Total de costes de plan de operaciones	18,059	21,967	22,628	20,235	21,752

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.3 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos tiene como alcance el diseño de iniciativas que acompañen y se encuentren alineados a la estrategia de marketing y operaciones; así mismo, dado que se busca la gestión exitosa de la alianza con CVS, dentro de este plan también se estará considerando una estructura orgánica que pueda liderar y ejecutar acciones que maximicen los resultados, manteniendo presente el proceso de desarrollo de los colaboradores y acciones de retención.

6.3.1 Objetivos de recursos humanos

En la Tabla 42, se presentan los objetivos asociados al plan de recursos humanos.

Tabla 42

Objetivos estratégicos de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de recursos humanos	Indicador	Corto plazo Año 1	Mediano plazo Año 3	Largo plazo Año 5
----------------------	------------------------------	-----------	----------------------	------------------------	----------------------

Crecimiento de ventas interanual	Retener talento y <i>know-how</i>	Rotación de personal clave	3%	2.50%	2%
Crecimiento de ventas interanual	Generar un ambiente de trabajo de alto desempeño	NPS	70%	80%	85%
Crecer en capilaridad	Implementar modelo de capacitación de alto rendimiento	Porcentaje de colaboradores con cursos de capacitación de acuerdo con el rol	70%	90%	100%
Crecer en capilaridad	Desarrollar esquema de supervisión por regiones	Número de gerentes regionales	3	5	6

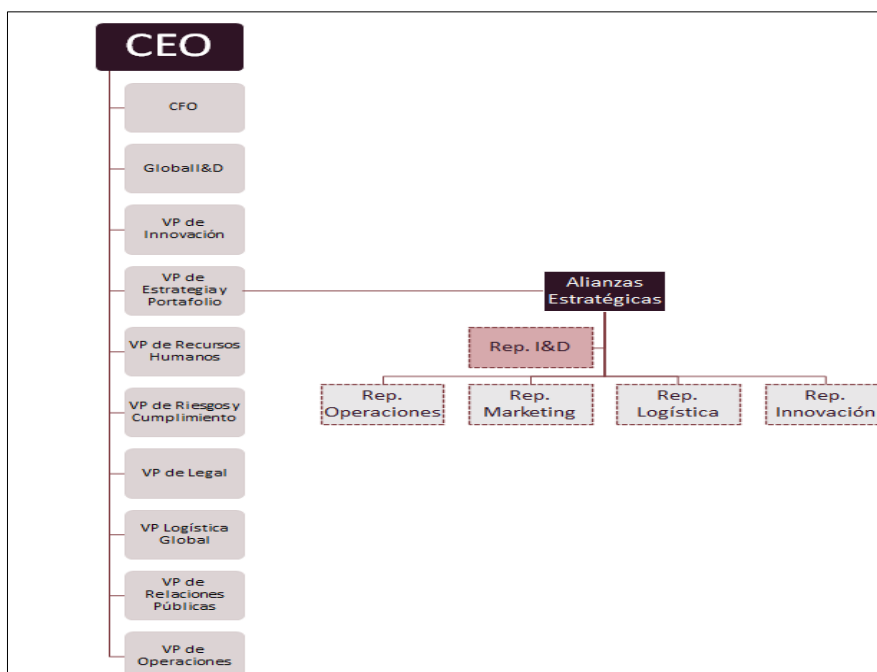
Nota. Elaboración propia, 2022.

6.3.2 Estrategia

La gestión de la alianza con CVS fijará como centro al equipo humano que será responsable de liderar los frentes de comercialización, producción, I&D y de soporte. Pese a que existirá un responsable como tal, por la relevancia de esta alianza y el potencial que representa, requerirá dedicación parcial de representantes de los equipos involucrados. Una parte importante del esfuerzo desplegado se enfocará en desarrollar al equipo a cargo de la alianza con herramientas, programa de capacitación y la asignación de indicadores que en suma logren los resultados necesarios. A continuación, en la Figura 32, se presenta el organigrama de Pillsens durante la alianza con CVS.

Figura 32

Organigrama de Pillsens durante la alianza



Nota. Elaboración propia, 2022.

6.3.3 Acciones estratégicas

- Crear la unidad de alianzas estratégicas para la gestión cercana y co-creación de futuros productos con CVS
- Definir objetivos y KPI para los colaboradores que formarán parte de la dirección de la alianza con CVS, con seguimiento trimestral
- Desarrollar e implementar modelo de gestión de la alianza con comités de seguimiento de ambas organizaciones
- Implementar modelo de capacitación y la evaluación de desempeño anual mixta con retroalimentación de CVS

6.3.4 Presupuesto de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 43, se presenta el presupuesto del plan de recursos humanos para el periodo 2022-2026 alineado a los objetivos estratégicos.

Tabla 43

Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto	2022	2023	2024	2025	2026
Salarios anuales	120.0	179.4	265.9	308.4	334.5
Supervisión	32.4	45.4	58.1	59.4	72.9
Capacitaciones	90.0	120.0	150.0	150.0	180.0
Clima laboral	12.6	18.2	26.1	37.2	41.5
	255.0	362.9	500.0	555.0	628.9

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.4 Plan de responsabilidad social

Se alinea al crecimiento del negocio con iniciativas de impacto social que tiene la cadena más grande de Estados Unidos y a su objetivo principal, que es ayudar a las personas en su camino hacia una salud mejor, y reducir los impactos ambientales. Pillsens se suma a las acciones de CVS y plantea trabajar en conjunto con los colaboradores para crear valor compartido que esté integrado en todas las acciones de la empresa considerando el bienestar de sus colaboradores, incluyendo las comunidades que la abastece para la producción de sus productos.

6.4.1 Objetivo del plan de responsabilidad social

El principal objetivo alineado a CVS es mejorar la calidad de vida contribuyendo a un futuro más saludable para las comunidades que proveen de materia prima y mano de obra a Pillsens. Se desea asegurarles bienestar, pues es vital para mantener el éxito del negocio y aportar valor a los accionistas de la compañía.

6.4.2 Estrategia

Se mantendrán sistemas de gestión que se sostengan en valores de respeto, integridad y trato justo. Se establecerán prácticas de inocuidad, salud, responsabilidad social y comercio justo.

6.4.3 Acciones estratégicas

Mediante congresos anuales y visitas a las comunidades, se pueden transmitir prácticas sostenibles en la producción con la finalidad de generar un impacto positivo a largo plazo a estas comunidades en la economía regional y mejorando la calidad de vida de la población rural. Por ejemplo, charlas de la importancia de la disminución del uso de agroquímicos, implementación de cultivos orgánicos, programas de eficientización de recursos naturales, charlas para mantener una mejora continua en las actividades y aplicar avances tecnológicos. Para ello, se estará manteniendo liderazgo en la participación de red empresariales, y formando parte de grupos, asociaciones y organizaciones dedicados a la preservación del medio ambiente.

6.4.4 Presupuesto de responsabilidad social

A continuación, en la Tabla 44, se detalla el presupuesto de responsabilidad social sobre la base de los objetivos estratégicos y las actividades que se desarrollarán en cada periodo.

Tabla 44

Presupuesto de responsabilidad social

Objetivo estratégico	Categorización de presupuesto	2022	2023	2024	2025	2026
Sostenibilidad	Capacitaciones	22.80	31.80	43.00	47.00	52.80
Relacionamiento	Participación en conversatorios / alianzas	57.00	79.50	107.50	117.50	132.00
	Visitas a comunidades	34.20	47.70	64.50	70.50	79.20
	Total	114.00	159.00	215.00	235.00	264.00

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.4.5 Estrategia

En la Tabla 45, se detallan los objetivos alineados al plan estratégico actual de CVS, que promueven un futuro sostenible. En este orden se plantea empezar con tres objetivos de responsabilidad social empresarial.

Tabla 45

Objetivos estratégicos de responsabilidad social

Objetivo estratégico	Objetivo de responsabilidad social	Estrategia	Indicador de control anual	CP Año 1	MP Año 3	LP Año 5
Incrementar la recencia y frecuencia de compra de frascos	Lograr reconocimiento de Pillsens como una empresa socialmente responsable de parte de sus <i>stakeholders</i>	Contribuir en mejorar la calidad de las personas a través de la implementación y desarrollo de tecnología	Porcentaje de cumplimiento ODS 9 (industria, innovación e infraestructura)	75%	80%	85%
			Porcentaje de cumplimiento ODS 7 (energía sostenible asequible y no contaminante)			
Objetivo estratégico	Objetivo de responsabilidad social	Estrategia	Indicador de control anual	CP Año 1	MP Año 3	LP Año 5

Sostenibilidad del negocio en función de la rentabilidad	Cuidar el medio ambiente a través de la gestión socialmente responsable	Uso de materiales ecológicos en los empaques	Porcentaje de materiales ecológicos en los empaques de los productos	90%	95%	97%
	Fortalecer un clima laboral positivo	Mejorar impacto social en los colaboradores de la compañía	Porcentaje de cumplimiento en implementación de ODS5 (igualdad de género)	80%	85%	90%
Crecimiento de ventas interanual	Asegurar que el total de socios estratégicos de Pillsens tengan estándares de cumplimiento normativo y sostenibilidad	Cumplimiento de las leyes, regulaciones, normativas	Porcentaje de socios estratégicos y empleados satisfactoriamente en temas de cumplimiento	77%	80%	85%

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.5 Plan de finanzas

Con el plan de finanzas, se resumen los impactos financieros que se generarían como resultado de la implementación de los diferentes planes operativos de cada gerencia, como marketing, operaciones y capital humano para el logro de los objetivos estratégicos de Pillsens. La estrategia financiera se alinea al cumplimiento de la maximización del valor para el accionista.

6.5.1 Objetivos

Se busca maximizar los resultados de la compañía.

6.5.2 Estrategia

Los objetivos estratégicos de finanzas son mejorar el ROIC, incrementar el EBITDA e incrementar el ROS (ver Tabla 46). Los indicadores financieros de incremento se exponen en la Tabla 47.

Tabla 46

Objetivos estratégicos de finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo de finanzas	Estrategia	Indicador de control anual	CP	MP	LP
				Año 1	Año 3	Año 5
Sostenibilidad del negocio en función de la rentabilidad	Incrementar ROIC	Inversión en maquinaria para lograr eficiencia en productividad	ROIC	11%	17%	20%
Crece en capilaridad	Incrementar EBITDA	Implementar control presupuestal que permita eficiencia en EBITDA-CAPEX	EBITDA	36%	38%	38%
Crecimiento en ventas	Incrementar ROS	Negociar descuentos con proveedores por planificación de demanda con CVS	ROS	12%	17%	19%

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 47

Indicadores financieros de incremento

Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar el ROIC	11%	14%	17%	18%	20%
Incrementar el EBITDA	36%	37%	38%	38%	38%
Incrementar el ROS	12%	15%	17%	18%	19%

Nota. Elaboración propia, 2022.

6.5.3 Supuestos económicos financieros

- La vida útil de proyecto es de cinco años (2022-2026). Todos los montos están expresados en miles de dólares estadounidenses.
- Se asume que el impuesto a la renta se mantiene constante a valor de 21% durante los cinco años.
- En el flujo de caja y EE. RR. sin estrategia, se asume un crecimiento de las ventas en función de la industria. En cuanto a costos variables y fijos, se asume un incremento en función de la proyección de la inflación de los Estados Unidos.
- En el flujo de caja con estrategia, se asume seguir vendiendo los productos analgésicos y antioxidantes en los mercados que ya se venían atendiendo, pero también obtener ingresos incrementales como producto de la alianza con CVS. Pillsens se apalancaría en el *market share* de 24.8% de CVS y su cobertura de tiendas sería en promedio 35% durante la vida del proyecto.
- El flujo de caja con estrategia asume la venta del nuevo producto Golden ImmuneCare apalancándose en el canal de tiendas de CVS. Se entregaría el margen de 20% de la venta en cada frasco a CVS.
- Se asume una mejora en el margen de contribución de 3pp a lo largo del proyecto por la disminución del 5% en compras de materias primas, el aumento de la productividad del personal del 20%, inversiones en nuevas máquinas y capacidad de la planta.
- Se considera una COK exigida por el accionista de 18.11%.
- La estructura de capital del proyecto es 50% de deuda financiera y 50% de capital.
- Para el cálculo del WACC, se consideró que el K_d costo de la deuda es de 3.9% (tasa actual), la beta (desapalancado) de la industria farmacéutica es de 0.97 según Damodaran, la tasa libre de riesgo del T bond americano (R_f) es de 1.71% y la prima de mercado $[E(R_m)-R_f]$ 11.82% según S&P 500.

6.5.4 Plan de acción

- Cambiar la actual estructura financiera de Pillsens, que es de 38% de deuda y de 62% de patrimonio. Se cambiará a 50% de deuda y 50% de capital para asumir las nuevas inversiones que requiere el proyecto.
- Amortizar los préstamos para reducir el gasto financiero a lo largo del proyecto y mejorar las ratios de rentabilidad, como el ROS.

- Cumplir los objetivos de generación de caja suficiente mediante el cumplimiento de indicador de EBITDA propuesto en los objetivos financieros de cada año.
- Cumplir el plan de inversiones en maquinaria planta y equipos por USD 130 millones con deuda y capital propio.
- Cumplir con el presupuesto de opex de los planes de marketing, operaciones, capital humano y responsabilidad social con fondos generados por la operación.
- Lograr que las entidades financieras capitalicen el proyecto en función de la proyección del flujo de caja, el VAN y la TIR resultante.
- Asegurar que *payback* sea en el año 4 del proyecto.

6.5.5 Estructura del financiamiento y costo del capital

En la Tabla 48, se presentan la guía de indicadores financieros.

Tabla 48

Guía de indicadores financieros

Indicador	Dato	Fuente
Beta (desapalancado) – Pharmaceutical Libre de riesgo R_f (T-Bond estadounidense)	0.97	Damodaran, 2022
Tasas de interés (K_d)	1.71%	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022)
Prima de Riesgo $[E(R_m)-R_f]$	3.9%	Costo del endeudamiento del año previo
Tasa de Impuesto a renta	11.82%	Damodaran, 2022
	21%	PriceWatershouseCoopers, 2022

Nota. Elaboración propia, 2022.

Los pasos para el cálculo son los siguientes:

Paso 1: Beta apalancado

Fórmula: $\beta_L = \beta_u \times [1 + (1-t) * D/E]$

Paso 2: Cálculo de COK

Fórmula: $r_e = R_f + [E (R_m) - R_f] \beta$

Paso 3: Cálculo del WACC

Fórmula: $WACC = K_d (1-t) * (D/D+E) + COK * (E/D+E)$

6.5.6 Evaluación financiera

Se llevará a cabo un análisis financiero incremental para demostrar el valor que es capaz de generar la alianza con CVS. Para tal fin, se proyectarán por separado los estados de resultados, el flujo de caja económico y financiero con estrategia, sin estrategia e incremental (ver Tablas 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 y 56). El objetivo es visualizar los impactos por la implementación de la alianza comercial con CVS.

- **Proyección de estado de resultados:** se asumieron los dos escenarios – sin estrategia y con estrategia – para determinar los impactos en la utilidad operativa y el margen Ebitda. La proyección de ventas sin estrategia considera un incremento de ventas como resultado del crecimiento de la industria; con estrategia, se asume una penetración promedio del 38% del total de tiendas CVS. Para la colocación del nuevo producto Golden ImmuneCare en las tiendas CVS, se otorgará un margen del 15% de la venta para CVS.

Sin la alianza, Pillsens presentaría un crecimiento de 7% alineado a la industria.

Tabla 49

Ingresos por producto Pillsens sin alianza

Año	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	84,932	91,339	96,985	102,779	109,342
Rubbana	53,592	57,813	61,644	65,581	70,026
AndyOx	31,340	33,526	35,341	37,197	39,316

Nota. Elaboración propia, 2022.

Con la alianza con CVS, se lograrán crecimientos marginales en los productos tradicionales y salida al mercado de Golden ImmuneCare.

Tabla 50

Ingresos por producto Pillsens con alianza

Año	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS	96,305	106,983	117,740	125,059	133,866
Rubbana	57,966	63,230	68,124	71,950	76,664
AndyOx	33,897	36,667	39,056	40,810	43,044
Golden ImmuneCare	4,443	7,085	10,559	12,299	14,157

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 51

Estado de resultados sin alianza proyectado (en miles de dólares)

Año	1	2	3	4	5	Liquidación
Ventas	84,932	91,339	96,985	102,779	109,342	
Rubbana	53,592	57,813	61,644	65,581	70,026	
AndyOx	31,340	33,526	35,341	37,197	39,316	
Costo de ventas	-25,646	-27,556	-29,242	-30,976	-32,948	
Utilidad bruta	59,286	63,783	67,743	71,803	76,393	0
Gastos operativos						
- Gastos administrativos	-17,805	-19,147	-20,329	-21,542	-22,916	
- Gastos de ventas	-13,803	-14,844	-15,761	-16,703	-17,769	
- Depreciación	-14,192	-14,192	-14,192	-14,192	-14,192	
Utilidad operativa	13,486	15,600	17,461	19,366	21,515	6,555
Gastos financieros	-2,767	-2,255	-1,722	-1,170	-596	

Utilidad antes de IR	10,719	13,346	15,738	18,196	20,920	6,555
Impuesto a la renta	-2,251	-2,803	-3,305	-3,821	-4,393	-1,377
Utilidad neta	8,468	10,543	12,433	14,375	16,527	5,178
EBITDA	27,678	29,793	31,653	33,558	35,708	
Ebitda / Venta	33%	33%	33%	33%	33%	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 52

Estado de resultados con alianza proyectado (en miles de dólares)

Año	1	2	3	4	5	Liquidación
Ventas	96,305	106,983	117,740	125,059	133,866	
Rubbana	57,966	63,230	68,124	71,950	76,664	
AndyOx	33,897	36,667	39,056	40,810	43,044	
Golden ImmuneCare	4,443	7,085	10,559	12,299	14,157	
Costo de ventas	-26,345	-29,093	-31,816	-33,940	-36,344	
Utilidad bruta	69,960	77,890	85,924	91,119	97,522	0
Gastos operativos						
- Gastos administrativos	-19,646	-21,684	-23,709	-25,192	-26,955	
- Gastos de ventas	-15,292	-16,385	-17,775	-18,849	-20,137	
- Depreciación	-17,100	-17,100	-17,100	-17,100	-17,100	
Utilidad operativa	17,922	22,721	27,340	29,978	33,330	8,490
Gastos financieros	-3,258	-2,655	-2,028	-1,378	-702	
Utilidad antes de IR	14,664	20,066	25,311	28,600	32,628	8,490
Impuesto a la renta	-3,079	-4,214	-5,315	-6,006	-6,852	-1,783
Utilidad neta	11,585	15,852	19,996	22,594	25,776	6,707
EBITDA	35,022	39,821	44,440	47,078	50,430	
Ebitda / Venta	36%	37%	38%	38%	38%	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 53

Estado de resultados con alianza proyectado (en miles de dólares)

Año	1	2	3	4	5	Liquidación
Ventas	11,373	15,644	20,755	22,280	24,524	
Rubbana	4,373	5,417	6,480	6,369	6,639	
AndyOx	2,557	3,141	3,715	3,612	3,727	
Golden ImmuneCare	4,443	7,085	10,559	12,299	14,157	
Costo de Ventas	-700	-1,538	-2,574	-2,965	-3,395	
Utilidad Bruta	10,674	14,106	18,181	19,316	21,128	0
Gastos Operativos						
- Gastos Administrativos	-1,841	-2,537	-3,380	-3,650	-4,039	
- Gastos de Ventas	-1,489	-1,541	-2,014	-2,146	-2,367	
- Depreciación	-2,908	-2,908	-2,908	-2,908	-2,908	
Utilidad Operativa	4,436	7,121	9,879	10,611	11,814	1,935
Gastos Financieros	-491	-400	-306	-208	-106	
Utilidad Antes de IR	3,945	6,720	9,573	10,404	11,709	1,935
Impuesto a la Renta	-828	-1,411	-2,010	-2,185	-2,459	-406
Utilidad Neta	3,116	5,309	7,563	8,219	9,250	1,529
EBITDA	7,344	10,028	12,787	13,519	14,722	
Ebitda / Venta	65%	64%	62%	61%	60%	

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 54

Flujo de efectivo de Pillsens sin alianza (en miles de dólares)

Año	0	2022	2023	2024	2025	2026	Liquidación
INGRESOS		84,932	91,339	96,985	102,779	109,342	

Rubbana		53,592	57,813	61,644	65,581	70,026	
AndyOx		31,340	33,526	35,341	37,197	39,316	
EGRESOS							
Inversiones antiguas							
- Terreno		0					
- Edificaciones		-79,765					59,824
- Muebles y equipos		-18,971					9,485
Inversiones nuevas							
- Edificaciones		-4,066					3,050
- Muebles y equipos		-2,522					1,261
Costos Variable							
Compras de materiales y suministros		-25,646	-27,556	-29,242	-30,976	-32,948	
Costes variables de personal		-18,579	-20,007	-21,283	-22,593	-24,075	
Transporte		-6,979	-7,453	-7,858	-8,275	-8,760	
		-88	-95	-101	-107	-114	
Gastos Marketing y Ventas							
Publicidad		-13,803	-14,844	-15,761	-16,703	-17,769	
Servicio al cliente		-9,952	-10,703	-11,365	-12,044	-12,813	
Investigación de mercado		-2,770	-2,979	-3,163	-3,352	-3,566	
		-1,080	-1,162	-1,234	-1,307	-1,391	
Costos Fijos							
Administración		-17,805	-19,147	-20,329	-21,542	-22,916	
Control de calidad		-6,961	-7,486	-7,949	-8,424	-8,962	
Mejora en la eficiencia de costes		-8,130	-8,744	-9,284	-9,839	-10,467	
Costes del inventario de existencias		-2,685	-2,888	-3,066	-3,249	-3,457	
Impuesto a la renta		-23	-23	-23	-23	-23	
		-2,251	-2,803	-3,305	-3,821	-4,393	-1,377
FC ECONÓMICO		-	25,427	26,990	28,348	29,737	31,315
		105,324					
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo antiguo		68,625					
- Amortización de capital Préstamo antiguo		-12,709	-13,198	-13,705	-14,233	-14,780	
- Intereses y otros Préstamo antiguo		-2,640	-2,151	-1,643	-1,116	-569	
- Préstamo nuevo		3,294					
- Amortización de capital		-610	-633	-658	-683	-710	
- Intereses y otros		-127	-103	-79	-54	-27	
- Ahorro fiscal				362	246	125	
		581	473				
FC FINANCIERO		-33,405	9,923	11,378	12,624	13,897	15,354
IR	21.00%						
Kd	3.86%						
COK	18.11%						
WACC	10.58%						
Resumen		0	2022	2023	2024	2025	2026
FC ECONÓMICO		-105,324	25,427	26,990	28,348	29,737	103,558
FC FINANCIERO		-33,405	9,923	11,378	12,624	13,897	87,597
TIR Económica		22.35%					
VAN Económico		43,244.13					
TIR Financiera		44.74%					
VAN Financiero		56,493.34					

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 55

Flujo de efectivo de Pillsens con alianza (en miles de dólares)

Año	0	2022	2023	2024	2025	2026	Liquidación
INGRESOS		96,305	106,983	117,740	125,059	133,866	
Rubbana		57,966	63,230	68,124	71,950	76,664	
AndyOx		33,897	36,667	39,056	40,810	43,044	
Golden ImmuneCare		4,443	7,085	10,559	12,299	14,157	
EGRESOS							
Inversiones antiguas							
- Terreno		0					
- Edificaciones		-79,765					59,824
- Muebles y equipos		-18,971					9,485
Inversiones nuevas							
- Terreno							
- Edificaciones		-23,715					17,786
- Muebles y equipos		-8,357					4,179
Costos Variable							
Compras de materiales y suministros		-26,345	-29,093	-31,816	-33,940	-36,344	
Costes variables de personal		-19,502	-21,504	-23,468	-25,049	-26,832	
		-6,742	-7,476	-8,222	-8,757	-9,366	

Transporte		-101	-113	-126	-135	-145	
Gastos Marketing y Ventas		-15,292	-16,385	-17,775	-18,849	-20,137	
Publicidad		-10,246	-10,884	-11,581	-12,255	-13,032	
Servicio al cliente		-3,117	-3,193	-3,418	-3,602	-3,825	
Investigación de mercado		-1,133	-1,194	-1,272	-1,345	-1,430	
Mktg Immunecare		-796	-1,113	-1,504	-1,647	-1,849	
Costos Fijos		-19,646	-21,685	-23,711	-25,194	-26,957	
Administración		-7,330	-8,008	-8,664	-9,214	-9,855	
Control de calidad		-9,219	-10,241	-11,271	-11,971	-12,814	
Mejora en la eficiencia de costes		-3,045	-3,382	-3,722	-3,954	-4,232	
Costes del inventario de existencias		-45	-45	-45	-45	-45	
Impuesto a la renta		-3,079	-4,214	-5,315	-6,006	-6,852	-1,783
FC ECONÓMICO	-	31,943	35,606	39,123	41,070	43,577	89,491
	130,808						
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	84,661						
- Amortización de capital		-15,678	-16,281	-16,908	-17,559	-18,235	
- Intereses y otros		-3,258	-2,655	-2,028	-1,378	-702	
- Ahorro fiscal		684	558	426	289	147	
FC FINANCIERO	-46,147	13,691	17,227	20,613	22,423	24,788	89,491

IR	21.00%					
Kd	3.86%					
COK	18.11%					
WACC	10.58%					
Resumen	0	2022	2023	2024	2025	2026
FC ECONÓMICO	-130,808	31,943	35,606	39,123	41,070	133,068
FC FINANCIERO	-46,147	13,691	17,227	20,613	22,423	114,279
TIR Económica	24.40%					
VAN Económico	64,100					
TIR Financiera	46.09%					
VAN Financiero	79,695					

Nota. Elaboración propia, 2022.

Tabla 56

Flujo de efectivo de Pillsens incremental (en miles de dólares)

Año	0	2022	2023	2024	2025	2026	Liquidación
INGRESOS		11,373	15,644	20,755	22,280	24,524	
Rubbana							
		4,373	5,417	6,480	6,369	6,639	
AndyOx							
		2,557	3,141	3,715	3,612	3,727	
Ingreso Pillsens		4,443	7,085	10,559	12,299	14,157	
Golden ImmuneCare							
		5,553	8,857	13,199	15,374	17,697	
Ingreso CVs		-1,111	-1,771	-2,640	-3,075	-3,539	
EGRESOS							
Inversiones							
- Terreno	0						
- Edificaciones	-19,649						14,737
- Muebles y equipos	-5,835						2,917
Costos Variable		-700	-1,538	-2,574	-2,965	-3,395	

Compras de materiales y suministros		-1,852	-2,497	-3,249	-3,585	-3,961	
Costes variables de personal		-830	-1,162	-1,565	-1,745	-1,944	
Transporte		-13	-18	-25	-28	-31	
Ahorro en compras de MP		929	1,000	1,064	1,130	1,204	
<i>Eficiencia / productividad personal</i>		<i>1,067</i>	<i>1,139</i>	<i>1,200</i>	<i>1,263</i>	<i>1,337</i>	
Gastos Marketing y Ventas		-1,489	-1,541	-2,014	-2,146	-2,367	
Publicidad		-294	-181	-216	-212	-220	
Servicio al cliente		-347	-214	-255	-250	-259	
Investigación de mercado		-53	-33	-39	-38	-39	
Mktg Immunecare		-796	-1,113	-1,504	-1,647	-1,849	
Costos Fijos		-1,841	-2,538	-3,382	-3,652	-4,041	
Plan RSP y RH		-369	-522	-715	-790	-893	
Control de calidad		-1,089	-1,498	-1,987	-2,133	-2,348	
Mejora en la eficiencia de costes		-360	-495	-656	-704	-775	
Costes del inventario de existencias		-23	-23	-23	-23	-23	
Impuesto a la renta		-828	-1,411	-2,010	-2,184	-2,458	-406
FC ECONÓMICO	-25,484	6,516	8,616	10,775	11,333	12,262	17,248
FINANCIAMIENTO NETO							
- Préstamo	12,742						
- Amortización de capital		-2,359	-2,450	-2,545	-2,643	-2,745	
- Intereses y otros		-491	-400	-306	-208	-106	
- Ahorro fiscal							
FC FINANCIERO	-12,742	103	84	64	44	22	17,248
IR	21.00%						
Kd	3.86%						
COK	18.11%						
WACC	10.58%						
Resumen	0	2022	2023	2024	2025	2026	
FC ECONÓMICO	-25,484	6,516	8,616	10,775	11,333	29,510	
FC FINANCIERO	-12,742	3,768	5,850	7,989	8,526	26,682	
TIR Económica	32.29%						
VAN Económico	20,856.17						
TIR Financiera	49.75%						
VAN Financiero	23,201.66						

Nota. Elaboración propia, 2022.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La producción de un nuevo producto enfocado en la salud de las personas que no se encuentra en el mercado y otorgar la exclusividad de distribución a CVS ayudará a que la alianza estratégica se consolide.
- La implementación del presente plan estratégico ayudará a cumplir los objetivos con respecto al EBITDA y la cuota de mercado esperada.
- La pandemia de COVID-19 ha generado en el mundo una gran concientización de consumo de productos nutraceuticos; este cambio permite que frutas como el aguaymanto cuenten con mayores posibilidades de ser innovadoras en el mercado.

- En el mercado, ya existe exportación no solo de la fruta entera sino también procesada. Esta última permite mantener los componentes de los productos intactos y facilitar el transporte al mercado exterior. Se considera que es una ventaja al inicio de ingresar este producto al mercado, pues no es necesario invertir en maquinaria.
- CVS sin duda es un aliado importante en el mercado farmacéutico en Estados Unidos ya que tiene el 24.8% de este mercado y el *know-how* para la distribución, la publicidad y la penetración de nuevos productos al mercado farmacéutico.

Recomendaciones

- Se debe implementar el plan estratégico.
- Se recomienda mantener la innovación de acuerdo con los avances tecnológicos para la producción de los productos que general Pillsens.
- Se recomienda considerar planes de capacitación del nuevo producto para los trabajadores de CVS. Se puede contemplar esta oportunidad a largo plazo, sobre todo en áreas de poca rotación para que cuenten con el conocimiento del producto a largo plazo.
- En el área de investigación y desarrollo, se debe efectuar un continuo levantamiento de información tanto al consumidor final como al vendedor el día a día para tener información relevante que pueda ayudar a mejorar el producto.
- Durante el proyecto, se observó la oportunidad de generar el interés de desarrollar este producto también en mercados como Francia, Finlandia y, posiblemente, abrir mercados en Canadá. El motivo es que la empresa Pillsens tiene conocimiento de los dos primeros mercados y el tercer mercado no se distancia del mercado de Estados Unidos.
- Ante el punto anterior, se considera relevante una vez consolidado en el mercado de Estados Unidos buscar otras alianzas para entrar a nuevos mercados.
- Se recomiendan futuros y continuos análisis del mercado para analizar la fidelización del producto y posiblemente retirar el producto de aquellos lugares que no genere beneficios esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Federal de Medicamentos de Estados Unidos [FDA]. (2020). *Office of Legislation*.
<https://www.fda.gov/about-fda/office-policy-legislation-and-international-affairs/office-legislation>
- Amazon. (2022a). *Suplementos herbales*. https://www.amazon.com/-/es/Herbal-Supplements/b/ref=dp_bc_aui_C_3?ie=UTF8&node=3764461
- Amazon. (2022b). *Vitaminas individuales*. https://www.amazon.com/-/es/Vitamin-Supplements/b/ref=dp_bc_aui_C_3?ie=UTF8&node=6936790011

Amazon. (2022c). *Frutas deshidratadas*. https://www.amazon.com/-/es/Dried-Fruits/b/ref=dp_bc_aui_C_4?ie=UTF8&node=9865334011

Banco Central de Reserva de Perú [BCRP]. (2022). *Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>

Basque Trade & Investment. (noviembre de 2020). *El mercado de la biosalud en Estados Unidos*. https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2021/01/0121_Estudio_Mercado_BIO_EEUU_cas.pdf

“Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump”. (2021, 21 de enero). *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55729207>

Cesim Firm. (2020). *Pillsens. Case Company Description*. <https://en.rmbs.ruc.edu.cn/uploadfile/ed/upload/file/20200312/1583999459131720.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (s. f.). “Súper Aguaymanto”. *PromPerú*. <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-aguaymanto>

Cortés, M., Herrera, E., y Rodríguez, E. (2015). Optimización experimental del proceso de liofilización de uchuva adicionada con componentes activos por impregnación al vacío. *Vitae*, 22(1), 47-56. <https://www.redalyc.org/pdf/1698/169840731006.pdf>

CVS Health. (2020a). Financial Highlights. *CVS Health*. <https://cvshealth2020inreview.com/financial-highlights>

CVS Health. (2020b). Investors. *CVS Health*. <https://investors.cvshealth.com/investors/default.aspx>

CVS Health. (2021a). 2020 Corporate Social Responsibility Report. *CVS Health*. <https://www.cvshealth.com/sites/default/files/2020-csr-report.pdf>

CVS Health. (2021b). 2020 Annual Report. Health is Personal. *CVS Health*. https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/c/NYSE_CVS_2020.pdf

CVS Health. (2022a). Health and wellness services. *CVS Health*. <https://www.cvshealth.com/our-services/health-and-wellness-services>

CVS Health. (2022b). Social responsibility. *CVS Health*. <https://www.cvshealth.com/social-responsibility>

CVS Health. (2022c). *Redefining Health Care Delivery – Healthier Happens Together*. https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_downloads/2022/Investor_Fact_Sheet.pdf

Damodaran, A. (2022). *Data*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15a. Ed.)*. Pearson Educación.

Deloitte. (2015). Alianzas estratégicas. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/modelo-de-alianzas-en-el-sector-farmaceutico.html>

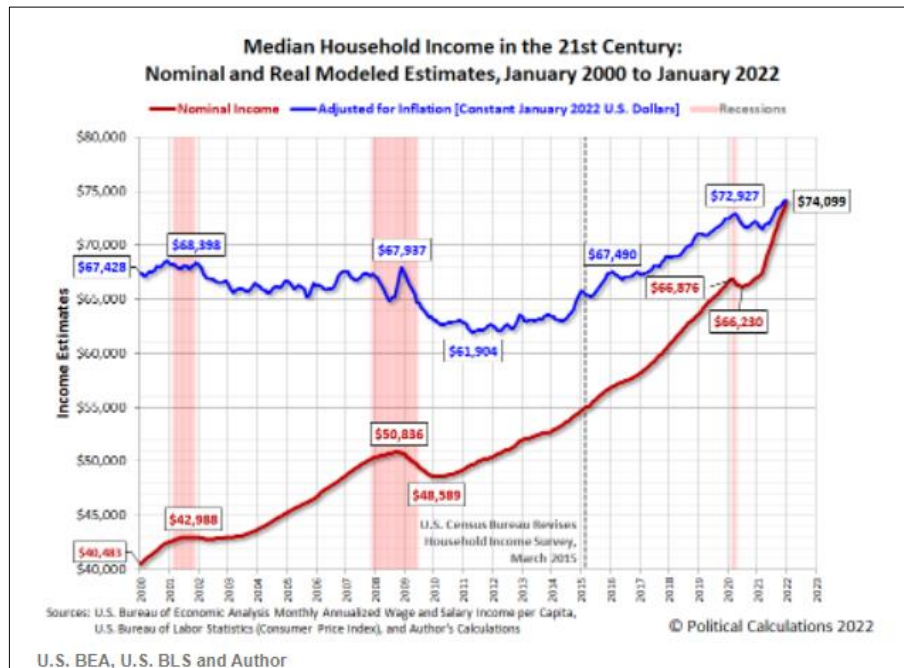
- eBay. (2022). *Vitaminas y suplementos de estilo de vida*. https://pe.ebay.com/b/Vitamins-Lifestyle-Supplements/180959/bn_7203746
- Euromonitor International. (octubre de 2021a). *Herbal/Traditional Products in the US. October 2021*. <https://www.euromonitor.com/herbaltraditional-products-in-the-us/report>
- Euromonitor International. (agosto de 2021b). *Voice of the Industry: Consumer Health. August 2021*. <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-industry-consumer-health/report>
- Fein, A. (2022). The 2022 Economic Report on U.S. Pharmacies and Pharmacy Benefit Managers. <https://drugchannelsinstitute.com/files/2022-PharmacyPBM-DCI-Overview.pdf>
- Fernández, R. (9 de setiembre de 2022). Producto Interior Bruto (PIB) en los Estados Unidos en 2021, por estado (en miles millones de dólares). *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/598677/producto-interior-bruto-pib-en-los-ee-uu-por-estado-en/>
- Fresno, D. (4 de noviembre de 2019). La industria farmacéutica, más contaminante que la del automóvil. *Voz Populi*. https://www.vozpopuli.com/sanidad/industria-farmaceutica-contaminacion-superior-automovil_0_1296170707
- Grand View Research. (2020). *Market Analysis Report. Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report By Ingredient (Vitamins, Minerals), By Form, By Application, By End User, By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2022 – 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market>
- Heskett, J. L. (1988). General Electric Co.: Jack Welch Question and Answer Session, October 28, 1987 [Video]. *Harvard Business School*, Video Supplement, 888-525. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=24873>
- Ireland, D. & Hitt, M. (1992). Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons*, (35)3, 34-42. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139290067J?via%3Dihub>
- IQVIA Institute. (19 de enero de 2019). *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*. IQVIA Institute. <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>
- Kohlmann, T. (22 de junio de 2021). “La pandemia impulsa a la industria farmacéutica: se disparó la inversión en investigación”. *Deutsche Welle*. <https://www.dw.com/es/la-pandemia-impulsa-a-la-industria-farmac%C3%A9utica-se-dispar%C3%B3-la-inversi%C3%B3n-en-investigaci%C3%B3n/a-58005037>
- “La tasa de desempleo en EE.UU. desciende tres décimas en mayo, al 5,8 %”. (2021, 4 de junio). *Swiss Info*. https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-desempleo_la-tasa-de-desempleo-en-ee-uu--desciende-tres-d%C3%A9cimas-en-mayo--al-5-8--/46677978

- Lynch, K., & Boratto, E. (4 de mayo de 2021). *First Quarter 2021. Earnings conference call*.
[https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2021/q1/Q1-2021-Earnings-Presentation-\(1\).pdf](https://s2.q4cdn.com/447711729/files/doc_financials/2021/q1/Q1-2021-Earnings-Presentation-(1).pdf)
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020). *Análisis de mercado 2015-2020. Aguaymanto*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1720425/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20del%20Aguaymanto.pdf>
- Mikulic, M. (24 de setiembre de 2021). *U.S. pharmaceutical industry - statistics & facts*. Statista.
<https://www.statista.com/topics/1719/pharmaceutical-industry/>
- Mikulic, M. (27 de julio de 2022). *2021 ranking of top 10 U.S. biotech and pharmaceutical companies based on total revenue (in billion U.S. dollars)*. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/257436/top-global-biotech-and-pharmaceutical-companies-based-on-revenue/>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- PriceWaterhouseCoopers. (2019). *Vitamins & Dietary Supplements Market Trends – Overview*.
<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/Vitamins-Dietary-Supplements-Market-Overview.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers. (2022). *Quick Charts. Corporate income tax (CIT) rates*.
<https://taxsummaries.pwc.com/quick-charts/corporate-income-tax-cit-rates>
- Rashrash, M. E., Schommer, J. C., & Brown, L. M. (2017). “Prevalence and predictors of herbal medicine use among adults in the United States”. *Journal of Patient Experience*, 4(3), 108-113. <https://doi.org/10.1177/2374373517706612>
- Santander Trade. (2022). *Estados Unidos: Política y economía*.
https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Festados-unidos%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Seeking Alpha. (1 de marzo de 2022). *Media Household Income in January 2022*. Seeking Alpha.
<https://seekingalpha.com/article/4491634-median-household-income-january-2022>
- Statista. (2020). *Vitamins, minerals and supplements in the U.S.* Statista.
<https://www.statista.com/study/22656/vitamins-minerals-and-supplements-statista-dossier/>
- Statista. (2021). *CVS Health*. <https://www.statista.com/study/15979/cvs-caremark-statista-dossier/>
- Statista. (2022a, 3 de agosto). *Leading drugstores in the United States in 2021, based on retail sales (in billion U.S. dollars)*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/197850/2010-sales-of-drug-stores-in-the-us/>

- Statista. (2022b, 16 de setiembre). *Revenue of the pharmacies and drug stores industry in the United States from 2009 to 2022 (in billion U.S. dollars)*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1069321/revenue-of-the-pharmacies-and-drug-stores-industry-in-the-us/>
- Statista. (2022c, 15 de agosto). *Pharmacy and drug store sales in the United States from 1992 to 2020 (in billion U.S. dollars)*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/197635/annual-pharmacies-and-drug-store-sales-in-the-us-since-1992/>
- Statista. (2022d, 6 de abril). *CVS Health's number of stores from 2005 to 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/241544/cvs-caremark-number-of-stores-since-2005/>
- Statista. (2022e, 28 de marzo). *Per capita disposable personal income in the United States in 2021, by state (in U.S. dollars)*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/303534/us-per-capita-disposable-personal-income/>
- Statista. (2022f, 21 de junio). *Porcentaje de estadounidenses con algún tipo de seguro médico 1990-2010*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/634121/porcentaje-de-estadounidenses-con-algun-tipo-de-seguro-medico/>
- Veritrade. (2022). *Perú. Información consolidada de aduanas de importaciones y exportaciones*. <https://www.veritrade.com/es/paises/PER#paises>
- Wunsch, N. (23 de junio de 2021). *Retail price of the leading multivitamin brands in the U.S. 2019*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1055252/average-price-of-the-leading-multivitamin-brands-us/>
- Yoshino, M. Y., & Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=211>

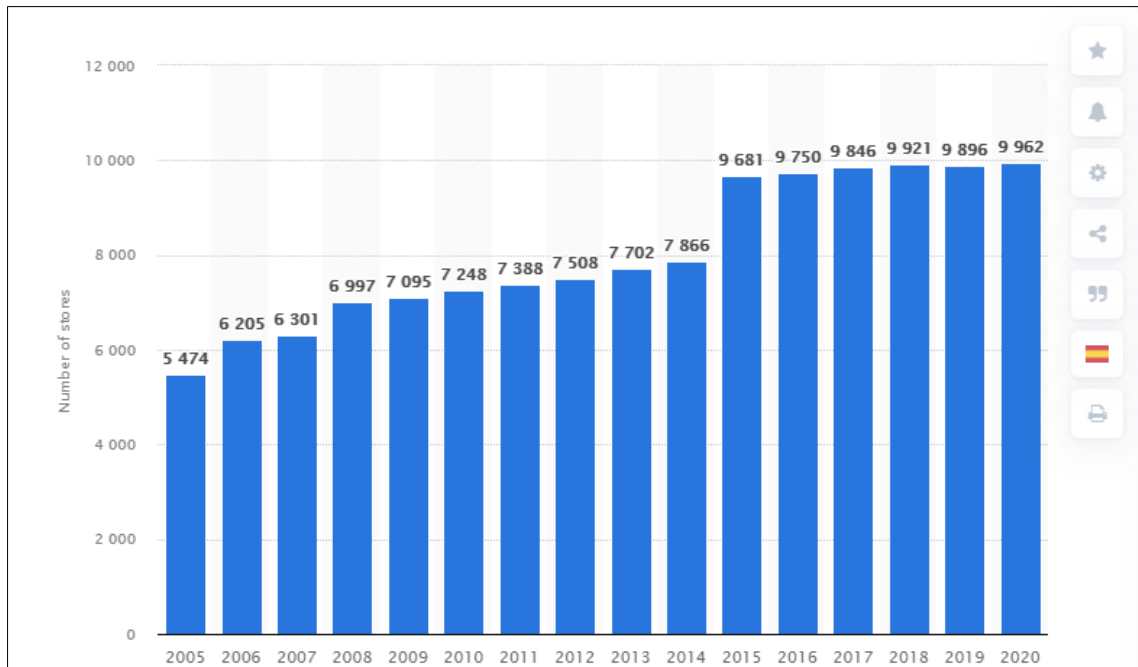
ANEXOS

ANEXO 1. INGRESO FAMILIAR PROMEDIO EN ESTADOS UNIDOS



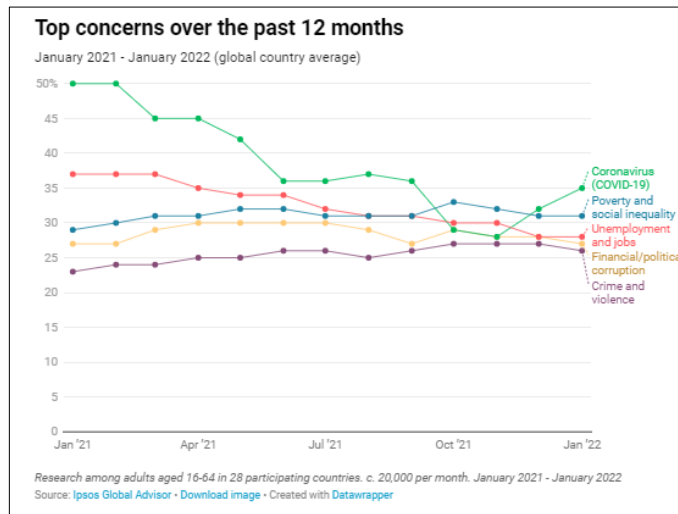
Nota. Tomado de “Media Household Income in January 2022”, por Seeking Alpha, 2022.
<https://seekingalpha.com/article/4491634-median-household-income-january-2022>

ANEXO 2. NÚMERO DE TIENDAS DESDE EL 2005



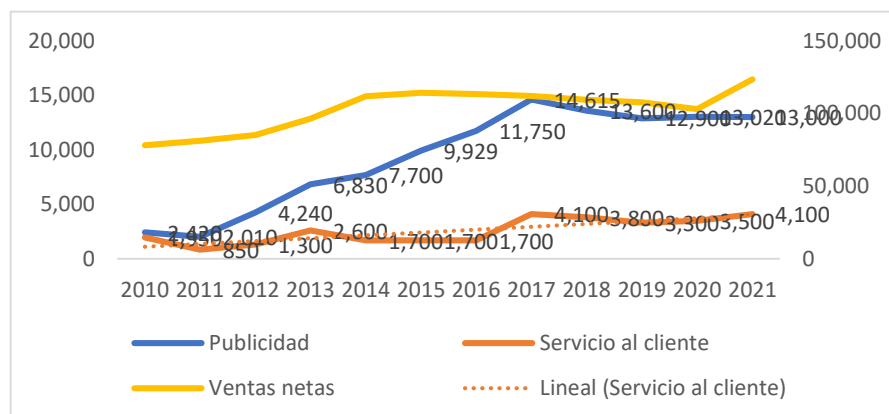
Nota. Tomado de “CVS Health's number of stores from 2005 to 2021”, por Statista, 2022d.
<https://www.statista.com/statistics/241544/cvs-caremark--number-of-stores-since-2005/>

ANEXO 3. PRINCIPALES PREOCUPACIONES DEL MUNDO EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES



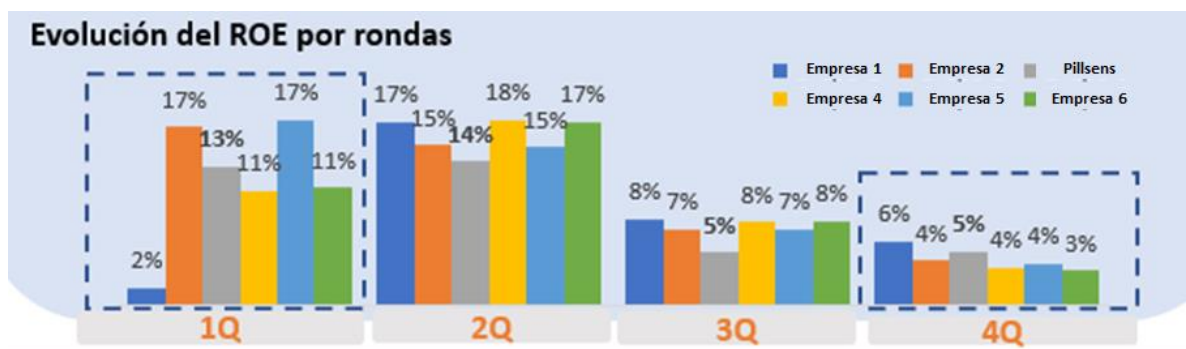
Nota. Tomado de “Leading drugstores in the United States in 2021, based on retail sales (in billion U.S. dollars)”, por Statista, 2021a. <https://www.statista.com/statistics/197850/2010-sales-of-drug-stores-in-the-us/>

ANEXO 4. COSTOS DE MARKETING Y VENTAS COMPARADO CON VENTAS NETAS (EN MILES DE EUROS)



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

ANEXO 5. ROE PILSENS Y COMPETENCIA



Nota. Elaborado mediante el simulador Cesim Business Simulations.

ANEXO 6. INGRESO PER CÁPITA POR ESTADO EN ESTADOS UNIDOS

Ingreso personal disponible per cápita en los Estados Unidos en 2020, por estado (en dólares estadounidenses)

District of Columbia	75,000	Wyoming	57,451	Vermont	52,979	Maine	49,072	Georgia	45,868
Massachusetts	69,641	Colorado	56,083	South Dako	52,849	Nevada	48,951	Oklahoma	45,070
Connecticut	68,622	Illinois	55,981	Nebraska	52,364	Montana	48,008	North Carolina	44,863
New Jersey	66,001	Pennsylvani	55,736	Delaware	50,517	Ohio	47,996	Idaho	44,213
New York	64,398	Hawaii	54,923	Kansas	50,507	Michigan	47,706	Arizona	44,191
California	63,096	Virginia	54,826	Oregon	49,942	Indiana	46,656	South Carolina	43,068
Washington	61,588	Rhode Islan	54,548	Iowa	49,913	Tennessee	46,644	Arkansas	42,746
Alaska	60,098	North Dako	54,236	Texas	49,863	Utah	46,616	Alabama	42,742
New Hampshire	59,966	Minnesota	53,899	Wisconsin	49,601	Missouri	46,077	New Mexico	42,062
Maryland	59,680	United State	53,080	Florida	49,345	Louisiana	45,988	Kentucky	42,051
						Mississippi	38,630	West Virginia	41,400

Nota. Adaptado de “Per capita disposable personal income in the United States in 2021, by state (in U.S. dollars)”, por Statista, 2022e. <https://www.statista.com/statistics/303534/us-per-capita-disposable-personal-income/>

ANEXO 7. UBICACIÓN DE AGUAYMANTO EN PERÚ



Nota. Adaptado de “Análisis de mercado 2015-2020. Aguaymanto”, por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1720425/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20del%20Aguaymanto.pdf>

ANEXO 8. INGRESO POR PRODUCCIÓN DE AGUAYMANTO EN PERÚ – HISTÓRICO

Año	Producción (Toneladas)	Cosecha (Has)	Rendimiento (Tn/Ha.)
2015	722	153	4.7
2016	917	234	3.9
2017	1275	289	4.4
2018	1553	331	4.7
2019	1607	311	5.2
% Variación (2015-2019)	17.40%	15.20%	1.90%

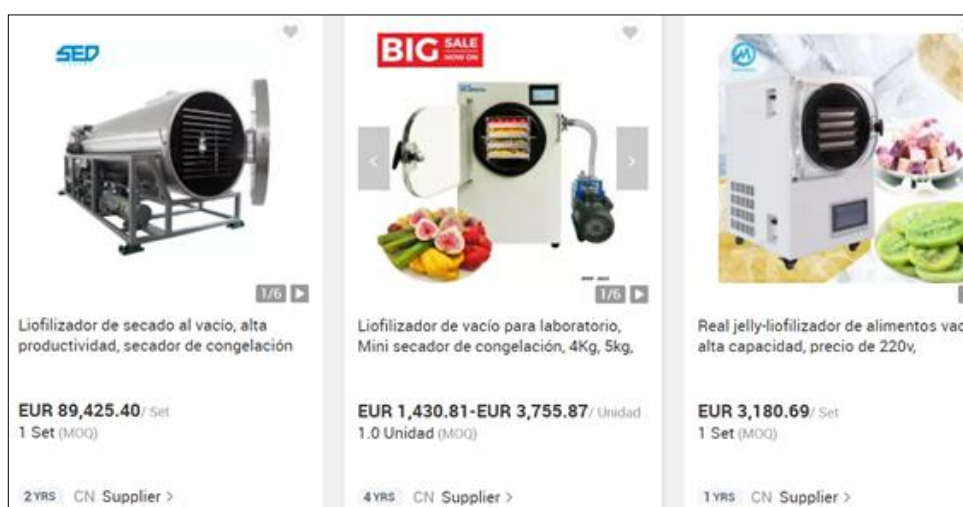
Nota. Adaptado de “Análisis de mercado 2015-2020. Aguaymanto”, por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1720425/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20del%20Aguaymanto.pdf>

ANEXO 9. PRODUCCIÓN DE AGUAYMANTO POR DEPARTAMENTO

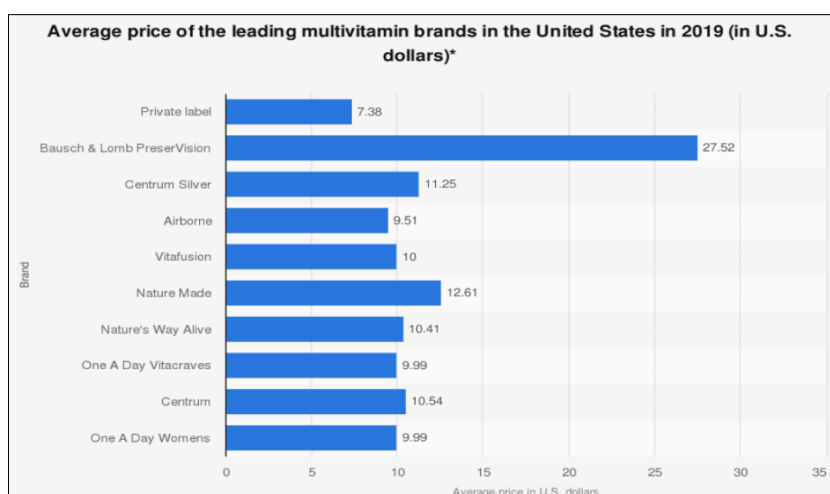
DEPARTAMENTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (P)
TOTAL	722	917	1,275	1,553	1,607	1,573
Huánuco	571	659	934	1,224	1,263	1,277
Cajamarca	n. d	n. d	n. d	n. d	n. d	176
Junín	n. d	n. d	17	61	60	48
Lambayeque	37	156	159	154	207	34
Pasco	25	18	69	59	37	29
Huancavelica	n. d	n. d	n. d	n. d	13	4
Amazonas	34	29	27	4	6	2
Apurímac	40	33	36	34	12	2
Arequipa	15	23	34	12	9	n. d
La Libertad	n. d	n. d	n. d	5	n. d	n. d

Nota. Adaptado de “Análisis de mercado 2015-2020. Aguaymanto”, por Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1720425/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20del%20Aguaymanto.pdf>

ANEXO 10. IMÁGENES DE MÁQUINAS LIOFILIZADORAS



ANEXO 11. PRECIOS PROMEDIO DE MULTIVITAMÍNICOS EN ESTADOS UNIDOS



Nota. Tomado de “Average price of the leading multivitamin brands in the United States in 2019 (in U.S. dollars)”, por N. Wunsch, 2021. <https://www.statista.com/statistics/1055252/average-price-of-the-leading-multivitamin-brands-us>